

Conduire le changement organisationnel dans le contexte de fusion-acquisition : cas d'entreprises opérant dans le secteur énergétique

Driving organizational change in the context of merger and acquisition: case of companies operating in the energy sector

Meriem LEBGHADI¹, Rachid ZAMMAR²

¹Laboratoire d'études et de recherches en sciences de gestion, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Rabat-Agdal, Université Mohammed V de Rabat, Maroc

²Laboratoire d'études et de recherches en sciences de gestion, Faculté des Sciences de Rabat, Université Mohammed V de Rabat-, Maroc.

Résumé. Dans un environnement concurrentiel, les entreprises se retrouvent dans l'obligation de renforcer leur compétitivité. Opter pour des opérations de fusion peut souvent être un moyen pour y arriver. Cependant l'échec d'un bon nombre de fusions d'entreprises a attiré l'attention des chercheurs en vue d'en connaître les causes. Ceux-ci s'orientent de plus en plus vers le facteur humain comme élément déterminant de la réussite de ces opérations, et plus précisément, bien que ces recherches restent peu nombreuses, vers l'importance de la conduite de changement lors de ces opérations, toujours sollicitées par les entreprises. L'objectif de cet article est de déceler le rôle de la conduite de changement organisationnel dans la réussite des fusions, en prenant comme cas des entreprises opérant dans le secteur énergétique. Nous avons adopté une posture interprétativiste basée sur une approche qualitative inductive, à travers des entretiens semi-directifs. L'analyse de contenu permet de constater que le changement organisationnel occasionné est accompagné de résistance et de difficulté d'intégration. Plusieurs facteurs favorisant la conduite de changement sont mis en avant dans cette étude, qui pourrait être enrichie davantage en analysant le changement dans d'autres contextes. Nous signalons que nous avons envisagé de réaliser cet article en d'autres langues.

Abstract. In a competitive environment, companies find themselves compelled to strengthen their competitiveness. Opting for merger operations can often be a means to achieve this goal. However, the failure of a significant number of business mergers has drawn the attention of researchers to understand the underlying causes. They are increasingly turning to the human factor as a determining element for the success of these operations. Specifically, although research in this area remains limited, there is growing interest in the importance of organizational change management during these operations, which companies constantly seek. The objective of this article is to identify the role of organizational change management in the success of mergers, using companies operating in the energy sector as a case study. We have adopted an interpretative stance based on a qualitative inductive approach, through semi-structured

interviews. Content analysis reveals that organizational change is accompanied by resistance and integration difficulties. Several factors facilitating change management are highlighted in this study, which could be further enriched by analyzing change in other contexts. It is worth noting that we have considered conducting this article in other languages.

Mots clés—Changement organisationnel, conduite de changement, fusion-acquisition, énergie

Introduction

Les entreprises, face aux mutations de leur environnement, peuvent entreprendre des projets tels que les déploiements de progiciels (ERP, CRM...), de nouvelles méthodologies de pilotage, ou des projets de restructurations tels que les fusions-acquisitions. Celles-ci représentent aujourd'hui l'une des méthodes privilégiées par les firmes pour se développer de façon indépendante dans l'objectif d'améliorer leur compétitivité à long terme. Malgré l'orientation progressive des entreprises vers ce type d'opérations, les résultats obtenus restent dans bien des cas décevants. Selon les sources (Cartwright & Cooper, 1993), (Ravenscraft & Scherer, 1987), (Schoenberg, 2006), le taux d'échec annoncé varie entre 45 et 70%. D'autres recherches estiment que le taux d'échec est à plus de 50% (Hunt & Hogler, 1990), (Meier & Schier, 2009), (Schoenberg, 2006) [1]. Ces résultats ont soulevé des interrogations chez les chercheurs sur les facteurs explicatifs de l'échec d'un bon nombre de fusions-acquisitions, qui suscitent toujours l'intérêt des entreprises. A cet effet, l'attention s'est dirigée de plus en plus vers l'étude de la dimension humaine dans la justification des résultats obtenus. Pour Pablo (1994) [2], une opération de F&A donne lieu à une organisation hybride qui va altérer les procédures, les savoir-faire, les systèmes de répartition du pouvoir, les valeurs et les croyances des entreprises, conduisant, dans la majorité des cas, à des résistances au changement (Connolly et Klein, 2002) [3]. Le changement organisationnel introduit dans les entreprises fusionnées impacte les ressources humaines qui manifestent des attitudes plus ou moins négatives, entravant par la suite l'atteinte des objectifs escomptés. Lorsque l'individu est mis face à un changement, qu'il soit voulu ou subi, c'est son instinct de survie qui est mis en jeu[4], d'où la nécessité pour les managers de savoir maîtriser la conduite de changement lors de ces situations, en vue de minimiser les résistances aux changements au maximum possible et assurer l'effet de synergie au niveau de leur personnel. Cette de situation de crise managerielle liée aux transformations organisationnelles est d'ailleurs, à la date d'aujourd'hui, loin d'être résolue [5]. Une revue de la littérature autour de ce sujet nous a montré qu'il existe peu de travaux autour du thème et qui portent sur des cas bien précis de fusion-acquisition comme celles réalisées dans le secteur de l'énergie. De ce fait, et à travers cet article, nous allons répondre à la question suivante : comment mener à bien la conduite de changement lors des opérations de fusions-acquisitions en prenant le cas d'entreprises opérant dans le secteur de l'énergie ? Cette question peut être déclinée en plusieurs sous-questions : qu'entend-on par fusion ou fusion- acquisitions ? Quel est leur effet sur le personnel ? et dans quelle mesure peut-on réussir la conduite de changement organisationnel lors de ces situations ? Notre article est composé de 4 parties. Au niveau de la 1^{ère} partie, nous présenterons la méthodologie de recherche ainsi que les méthodes utilisées. Ensuite, vient une partie consacrée aux résultats obtenus. Celle-ci est décomposée en deux sections, une portant sur le cadre conceptuel et l'autre à l'étude empirique. Par la suite, vient une partie portant sur la discussion des résultats de notre recherche pour conclure finalement avec une conclusion et la présentation des références.

Méthodes

Dans cette recherche et en fonction de notre problématique précédemment citée, la démarche méthodologique qui s'avère la plus appropriée à adopter est celle basée sur une posture interprétativiste, et ce en raison de la dynamique et de la complexité de l'environnement dans lequel opèrent les entreprises du secteur de l'énergie ayant été fusionnées.

Ainsi, et en cohérence avec la démarche choisie, nous avons utilisé la méthode de recherche qualitative inductive, car celle-ci est multidimensionnelle et généralement utilisée pour étudier les phénomènes dans leur cadre naturel avec l'utilisation des entretiens, observations et enquêtes tout en essayant d'interpréter les phénomènes en termes de sens fournis par les acteurs (Denzin & Lincoln 2005[6]; Guba & Lincoln 1994[7]). La méthode qualitative constitue un ensemble de techniques d'interprétation dont l'objectif est de décoder, traduire ou saisir la signification et non la fréquence d'un phénomène social. Ce qui nous paraît plus adéquat quant à la nature de notre questionnement qui est du type « comment ». De ce fait, nous avons choisi l'étude de cas pour effectuer une recherche empirique portant sur 2 entreprises X et Y qui opèrent dans le secteur énergétique en Afrique du nord. Selon Yin (1994, p.13) [8], la méthode de recherche d'étude de cas est définie comme une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel. Le recours à l'étude de cas, pour cet auteur, est approprié lorsque se pose une question du type « comment » ou « pourquoi » à propos d'un ensemble contemporain d'événements, sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle, ce qui correspond beaucoup plus notre objet de recherche.

Ainsi, pour apporter des éléments de réponse à notre problématique, nous avons effectué au début une revue de la littérature. Celle-ci nous a permis de formuler un certain nombre de suppositions pour constituer le cadre conceptuel, afin de présenter l'ensemble des éléments pouvant faire réussir le processus de conduite de changement au niveau des entreprises en question. Par la suite, une étude empirique a été réalisée auprès du personnel de 2 entreprises du secteur de l'énergie, qui ont fusionné, pour donner lieu à une seule entité. Nous nous sommes servis d'un guide d'entretien et de l'observation. Nos entretiens étaient réalisés avec le personnel relevant de différents niveaux hiérarchiques.

Résultats

1 Cadre conceptuel

1.1 L'impact du changement organisationnel introduit par voie de fusion sur le personnel des entités fusionnées

Une fusion est le rapprochement entre deux entités indépendantes (A) et (B) en vue de créer un nouvel ensemble (C) qui se traduit par la mise en commun d'actifs et de ressources [9].

La plupart des opérations de fusions entraînent un changement organisationnel ayant un impact sur le comportement des ressources humaines. Selon Grouard et Meston, (1998) [10], le changement organisationnel est le « processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctuent le processus d'évolution des organisations ».

Carton, dans son ouvrage *Eloge du changement* [11], explique les réactions des individus face au changement et présente le processus d'intégration en le décomposant en 5 phases : Le refus de comprendre, la résistance, la décompensation (les acteurs se sentent abattus), la résignation (le changement est alors accepté mais la nostalgie de l'ancienne réalité subsiste), et l'intégration (le changement s'est enraciné).

Meier, O. et Schier, G (2009) [12] présentent dans leur ouvrage sur les fusions acquisitions les réactions types des membres de l'entité acquise ainsi que leurs effets :

Table 1. Réactions types des membres de l'entité acquise et leurs effets

Réactions	Effets
Inquiétude	Absentéisme, turnover, « laisser aller », fuite de compétences, développement de la rumeur
Incompréhension	Clivage « eux-nous », tensions, blocage social, grèves, climat pesant
Résistance passive	Actions différées, accumulation du retard, dégradation du service au client

Les fusions peuvent également entraîner chez les salariés un sentiment de perte de contrôle (D.Steiler et C.C.Rülin, 2010) [13]

La revue de littérature effectuée montre aussi que d'autres travaux de recherche ont démontré que les attitudes des employés divergent selon le contexte de la fusion/acquisition [14]. Elle n'est pas uniquement synonyme de suppressions de postes [15]. Lorsqu'une fusion acquisition apparaît comme un atout, les réactions des employés sont positives. En revanche, quand la fusion est hostile et les cultures organisationnelles sont réfractaires au changement, de nombreuses résistances apparaissent.

1.2 la conduite de changement dans les situations de fusions d'entreprises

La conduite du changement est l'accompagnement d'un processus de transformation de l'entreprise, dans un contexte qui évolue, que ce choix soit subi ou stratégique. Selon Autissier et Moutot (2016) [16], il s'agit d'« un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet ». Généralement, les F&A conduisent à une réduction d'effectif, une suppression des postes et une redistribution des rôles et des responsabilités [17]. Ces changements peuvent être déstabilisants pour le personnel et engendrer de sérieuses résistances. Il est donc crucial pour les dirigeants de convaincre le maximum de collaborateurs à adhérer à leur changement à travers une intégration réussie favorisant la conduite de changement. Savoir accompagner le changement est, aujourd'hui, une des compétences clé de la fonction de manager [18].

Pour Meier, O, Schier.G, (2009), le changement lors des fusions acquisitions doit être organisé en fonction des enjeux. D'abord, il est nécessaire de justifier au personnel le regroupement (menaces de concurrents, bénéfiques sur le plan économique), ensuite il s'agit d'analyser l'opportunité de préservation des différences culturelles des entités fusionnées. En effet, les différences culturelles peuvent selon les cas être une opportunité ou au contraire un handicap pour l'entreprise acheteuse. La différenciation de cultures n'est pas très importante lorsque la fusion-acquisition est motivée par le gain économique. Par contre, la diversité culturelle est très bénéfique lorsque le rapprochement des entreprises est axé sur l'innovation. Les managers jouent un rôle important dans l'adoption du changement à travers la transmission et la diffusion des connaissances entre les employés [19].

Par ailleurs, Autissier et Moutot (2016) défendent l'idée que la conduite du changement, ce n'est pas uniquement de la communication et de la formation, mais elle nécessite le passage par trois phases à savoir :

- Une phase de diagnostic où le périmètre du changement est identifié en termes de structures, de processus, d'acteurs et de type de changement. ;

- Une phase de leviers qui repose sur la planification et la réalisation des actions de formation, de communication, et d'accompagnement des transformations avec un plan de transition entre la situation existante et future ;
- Une phase de pilotage ayant pour objet de mesurer les résultats des actions de conduite du changement menées.

2 Etude empirique

Afin de répondre à notre question de recherche : Comment réussir la conduite de changement organisationnel dans une situation de fusion d'entreprises et en particulier celles opérant dans le secteur de l'énergie, nous avons réalisé une étude empirique pour tester les éléments de réponse découlant du cadre conceptuel, voire les compléter le cas échéant. Nous avons procédé à des entretiens auprès du personnel de 2 entreprises africaines exerçant dans le secteur de l'énergie, qui ont fusionné, pour donner lieu à une seule entité. Nous nous sommes servis d'un guide d'entretien et de l'observation. Nos entretiens, semi-directifs, étaient réalisés avec le personnel relevant de différents niveaux hiérarchiques (12 personnes réparties entre managers et cadres), et ce, pendant les heures de travail en fonction de leur disponibilité.

A la fin de nos entretiens, nous avons regroupé les différents mots ou groupes de mots qui avaient un sens semblable, pour recenser par la suite les mots qui apparaissent de nombreuses fois dans les entretiens, permettant de faire ressortir les différentes conditions favorisant la réussite du processus de changement au niveau de la nouvelle entité.

Les résultats des entretiens réalisés montrent que 8 personnes sur 12 interviewées attestent avoir trouvé des difficultés à accepter le changement survenu, et ce en raison d'une insuffisance au niveau de la communication portant sur la finalité de la fusion opérée, l'avenir et la place de chaque employé dans la nouvelle organisation, les solutions envisagées pour le redéploiement de l'ensemble du personnel et surtout ceux qui ont les mêmes responsabilités et leur accompagnement tout au long du processus de mise en œuvre du nouveau projet. En effet, 4 sur 12 des répondants sont conscients du motif derrière la fusion à savoir l'innovation, à travers des échanges de savoir-faire entre les deux organisations, dans une logique de complémentarités et d'innovation. En effet, les dirigeants confirment que l'objectif principal du changement était de renforcer les capacités des 2 entreprises pour faire face aux aléas du marché et à la concurrence dans un secteur tel que l'énergie. Cet objectif n'a apparemment pas été bien assimilé par l'ensemble du personnel.

Par ailleurs, à la question : comment à votre avis la conduite de changement peut-elle être réussie ? 7 personnes sur 12 insistent sur l'importance de la création d'un climat de confiance facilitant la coopération. 6 personnes sur 12 affirment que les différences culturelles existantes doivent être exploitées dans le sens permettant le renforcement des capacités de travail des équipes et la création de plus de valeur. Les séminaires d'intégration et les réunions d'information et de rencontre sont jugés indispensables aussi par la majorité des répondants (7 sur 12). La communication sur les procédés de réorganisation et de redéploiement du personnel contribue, selon 5/12 interviewés, dans la réduction des craintes ressentis quant à l'avenir des employés manifestant par conséquent des résistances au changement. Enfin, la formation de groupes de travail permettrait selon 6 répondants sur 12 de réussir le processus de changement.

Discussion

Notre analyse permet de déduire que le changement organisationnel introduit par voie de fusion acquisition des entreprises objet de l'étude impacte significativement la réussite du projet. Des résistances au changement se sont manifestées auprès de la majorité du personnel. Celui-ci réclame un défaut de communication entre dirigeants et employés, jugée importante pour apaiser les incertitudes et les craintes ressenties. Ces éléments viennent en cohérence avec notre cadre conceptuel déduit de la revue de littérature tout en y ajoutant certaines particularités des fusions dans le secteur énergétique. En effet, la question de la recherche de l'innovation derrière la décision de fusionner ces entreprises opérant dans un secteur tel que l'énergie n'est pas très assimilée par le personnel, ce qui appuie les propositions d'entreprendre des formations et séminaires d'intégration pour faire adhérer au maximum les employés au changement et tirer profit de leurs différences culturelles. Toutefois, les résultats de notre étude ne peuvent être transposés sur l'ensemble des cas d'entreprises sujettes aux fusions, en raison de la diversité des contextes de chaque opération de rapprochement. La conduite de changement doit tenir compte du contexte [20]. La méthode de recherche qualitative utilisée donnerait plus de résultats précis si combinée avec une recherche quantitative appliquée sur un échantillon de taille plus large.

Conclusion

En guise de conclusion, notre recherche avait pour objectif de répondre à la question « comment réussir la conduite de changement organisationnel lors d'une fusion d'entreprises, avec comme étude de cas, des entreprises du secteur énergétique. L'analyse des résultats permet de déduire que la recherche de l'innovation peut être un justificatif de fusion chez les dirigeants en vue faire face aux aléas du marché. Le changement organisationnel occasionné par la suite est très souvent accompagné de résistance et de difficulté d'intégration. Il existe par ailleurs plusieurs facteurs favorisant la conduite de changement, mission qui ne peut se réaliser sans la mobilisation de l'ensemble des parties, managers et cadres. Notre étude n'est toutefois pas exempte de limite. Les résultats peuvent différer dans d'autres études qui traiteront des fusions d'entreprises sur un intervalle de temps plus large (de la phase préparation à la phase intégration et post-intégration) ou bien analysées dans d'autres contextes. Enfin, il y a lieu de signaler que nous avons envisagé de réaliser cet article en plusieurs langues.

Références

- [1] R.Schoenberg, (2006), "Measuring the Performance of Corporate Acquisitions: An Empirical Comparison of Alternative Metrics". *British Journal of Management*, 17(4), p.361A.
- [2] A.L. Pablo (1994), « Determinants of Acquisitions Integration Level: A Decision-Making Perspective », *Academy of Management Journal*, Vol. 37, N°3, 803- 836.
- [3] S.Connolly, et L.Klein, (2002) « The impact of a merger on Novell's KM efforts », *KM review*, vol. 5, n° 4, pp.20-23.
- [4] Kh.RGUIBI & H.ATID (2021), « Les comportements au travail face aux transformations organisationnelles », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 4 : Numéro 3» pp : 861- 884
- [5] S. GALLOT, L. VERLAET, (2019), « Questionner, concevoir et conduire le changement personnel et organisationnel dans le contexte contemporain de rationalisation managériale », *Communication & Management*, Editions ESKA, pages 7 à 12, Vol. 16

- [6] N. K. Denzin & Y. S. Lincoln, (2005). "Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research". In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (pp. 1–32). Sage Publications Ltd.
- [7] E. G. Guba & Y. S. Lincoln, (1994). "Competing paradigms in qualitative research". In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Sage Publications, Inc.
- [8] R.K.Yin, (1994). *Case Study Research Design and Methods : Applied Social Research and Methods Series*. Second edn. Thousand Oaks, CA : Sage Publications Inc.
- [9] D. Angwin, (2007), "Motive archetypes in mergers and acquisitions (M&A): The implications of a configurational approach to performance". *Advances in Mergers & Acquisitions*, vol 6, 77-105
- [10] B.Grouard, & F.Meston, (1998). « L'Entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement ». Dunod, 336
- [11] G.D. Carton, (1997), « Eloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel », Edition village mondial
- [12] O.Meier, G.Schier (2009), *Fusions Acquisition*, 3ème édition, DUNOD, Paris
- [13] D.Steiler et C.C.Rülin, (2010), « Stress et stratégies d'ajustement: Analyse en situation de fusion-acquisition », *Management & Avenir* 34, p 40 à 62
- [14] S.Guerrero, (2007) « L'évolution des attitudes au travail des employés à la suite d'une acquisition : étude comparative selon le type de l'acquisition », *Association internationale de management et stratégie*, p 5
- [15] O.Aslanoff, (2013), « La perception de la performance des fusions et acquisitions dans le secteur bancaire », thèse de doctorat, université de Nice Sophia-Antipolis, Mars
- [16] D.Autissier, J.M.Moutot, (2016), *Méthodes de conduite de changement : Diagnostic, Accompagnement et Performance*. Dunod 4ème édition
- [17] Z. YAOU KAKA, O. NIAMALY. (2020), « Changement organisationnel : une application de la fusion-absorption sur la performance ressources humaines dans le secteur bancaire au mali », *Revue malienne de science et de technologie*, vol. 1 no 23.
- [18] J. CHGADNA. & al. (2020) « LE MANAGER CLE DE LA TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS », *Revue Internationale du Chercheur* « Volume 1 : Numéro 2 » pp : 155 – 169
- [19] A.Thelisson, V.Kin, (2021), « Influence des managers d'interfaces lors d'un changement organisationnel : cas d'un processus d'intégration post-fusion », *revue Recherche en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, n°144, p. 57 à 82, France
- [20] F.E.Nouiker, (2021). « Conduite du changement organisationnel dans l'administration publique : Revue de littérature ». *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, VOL 2(6), 377-390.