

Les fusions-acquisitions à l'épreuve des ressources humaines : transformations des pratiques et vécu des salariés

Auteur : Botterman, Lucas

Promoteur(s) : Vleugels, Wouter

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en "politique et management RH"

Année académique : 2025-2026

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/25843>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

NOM : BOTTERMAN

Prénom : Lucas

Matricule : S226692

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines à finalité

« Politique et Management RH »

Mémoire de fin d'études

Les fusions-acquisitions à l'épreuve des ressources humaines : transformations des pratiques et vécu des salariés

Promoteur : Monsieur Wouter VLEUGELS

Lectrice interne : Madame Victoria WEIDISCH

Lectrice externe : Madame Emilie HONORE

Remerciements

Avant toute chose, je tiens à remercier Monsieur Wouter Vleugels, mon promoteur, pour son accompagnement tout au long de la réalisation de ce mémoire. Ses conseils, sa disponibilité et ses retours constructifs ont été précieux pour structurer et orienter cette recherche.

Je remercie également Madame Victoria Weidisch, ma lectrice, pour le temps qu'elle a consacré à la lecture de ce travail, ainsi que pour ses suggestions et son regard critique.

Je souhaite exprimer ma sincère gratitude à Madame Emilie Honoré, ma maître de stage et lectrice externe, pour m'avoir accordé sa confiance, pour ses encouragements tout au long de ce travail et pour la richesse de nos échanges. Son expérience de terrain a nourri ma réflexion de manière significative.

Je tiens aussi à remercier chaleureusement l'ensemble des personnes qui ont accepté de m'accorder du temps en participant aux entretiens de cette recherche. Sans leur disponibilité et leur franchise, ce mémoire n'aurait pas pu voir le jour.

Enfin, je remercie mes parents pour leur soutien indéfectible tout au long de mon parcours universitaire. Leur aide et leurs encouragements au quotidien ont été une source de motivation constante, et je leur en suis profondément reconnaissant.

Table des matières

Introduction	5
1 Revue de littérature	7
1.1 Les fusions-acquisitions : définitions, typologies et étapes.....	7
1.1.1 Définition de la fusion et de l'acquisition	7
1.1.2 Les types de fusions-acquisitions	8
1.1.3 Les étapes clés du processus de fusion-acquisition.....	9
1.1.4 Enjeux généraux et constats de sous-performance post-fusion.....	10
1.2 La fusion-acquisition comme changement organisationnel majeur	11
1.2.1 Fusions-acquisitions et littérature sur le changement organisationnel	11
1.2.2 Processus d'intégration et dynamiques de conflit	12
1.2.3 Effets sur les individus et les collectifs	13
1.3 Le rôle de la fonction RH dans les fusions-acquisitions	15
1.3.1 Les enjeux RH à chaque phase du processus	15
1.3.2 Gouvernance RH du projet de fusion.....	16
1.3.3 Facteurs de réussite RH dans l'intégration.....	16
1.4 Pratiques de gestion des ressources humaines et perceptions des salariés en contexte de fusion-acquisition.....	18
1.4.1 Reconfiguration des politiques et pratiques RH post-fusion.....	18
1.4.2 Transfert, standardisation et adaptation des pratiques RH	19
1.4.3 Pratiques RH, justice organisationnelle et engagement post-fusion	20
1.5 Cadre d'analyse.....	21
1.5.1 De la fusion-acquisition à la reconfiguration des processus RH.....	21
1.5.2 Perceptions des pratiques RH : justice, soutien et contrat psychologique.....	22
1.5.3 Effets sur l'engagement, le bien-être et les comportements.....	23
1.5.4 Rôle des dispositions individuelles et du contexte	24
1.6 Question de recherche	25
1.7 Formulation des hypothèses	25

2 Méthodologie	28
2.1 Terrain de recherche.....	28
2.2 Méthodologie choisie	29
2.3 Limites de la méthodologie	31
3 Présentation des résultats	33
3.1 La communication et la gestion de l'annonce de la fusion	33
3.1.1 La phase d'incertitude précédant l'annonce officielle.....	33
3.1.2 Le contenu de l'information transmise et ses effets sur la perception.....	34
3.1.3 Le rôle des managers intermédiaires comme relais du changement	36
3.2 La reconfiguration des pratiques RH.....	37
3.2.1 L'harmonisation des rémunérations et des avantages	37
3.2.2 L'évolution des systèmes d'évaluation et de suivi de la performance	38
3.2.3 La mobilité géographique et fonctionnelle.....	39
3.2.4 La formation et le développement des compétences.....	40
3.3 Justice organisationnelle et soutien perçu	41
3.3.1 Justice distributive : l'équité des résultats obtenus.....	41
3.3.2 Justice procédurale et interactionnelle	42
3.4 Contrat psychologique et dynamiques comportementales	43
3.4.1 Rupture et continuité du contrat psychologique.....	43
3.4.2 Le syndrome du survivant et ses manifestations	44
3.4.3 Facteurs de maintien et de résilience.....	45
3.5 Identité organisationnelle et intégration culturelle.....	46
3.5.1 L'attachement à l'identité de l'ancienne organisation.....	46
3.5.2 Les mécanismes de construction d'une identité commune	47
4 Analyse des résultats	49
4.1 Vérification de l'hypothèse 1	49
4.2 Vérification de l'hypothèse 2	50

4.3 Vérification de l'hypothèse 3	52
4.4 Vérification de l'hypothèse 4	54
4.5 Réponse à la question de recherche.....	55
4.5.1 Une logique de substitution progressive	55
4.5.2 Une logique de rupture identitaire et contractuelle	56
4.5.3 Une logique d'opportunité	56
4.5.4 Les facteurs qui déterminent la logique dominante.....	57
5 Discussion	58
5.1 Interprétation des résultats au-delà des hypothèses.....	58
5.2 Un regard complémentaire : la théorie de l'identité sociale.....	59
5.3 Limites de la recherche	60
5.4 Recommandations pratiques	61
6 Conclusion.....	64
7 Bibliographie.....	66
8 Annexes.....	68

Liste des abréviations

GRH	Gestion des Ressources Humaines
PME	Petite et Moyenne Entreprise
RH	Ressources Humaines
SComm	Société en Commandite

Introduction

Aujourd'hui, dans un paysage économique marqué par l'accélération des restructurations, les fusions-acquisitions se sont imposées parmi les stratégies de croissance les plus répandues. Le marché belge, à l'instar de l'ensemble de l'Europe occidentale, témoigne d'une hausse sensible de ces opérations depuis dix ans, un phénomène qui touche des secteurs aussi variés que la finance, le conseil, la santé ou les services aux entreprises. Selon le cabinet KPMG¹ (2023), plus de 50 % des fusions-acquisitions n'atteignent pas leurs objectifs initiaux. Les causes principales ne relèvent pas uniquement de la finance ou de la stratégie, mais se révèlent profondément humaines. L'explication réside souvent dans des pratiques RH mal harmonisées, une communication défailante ou des identités organisationnelles qui peinent à se fondre, autant de facteurs déterminants qui scellent le succès ou l'échec d'une fusion sur le long terme.

Bien que la littérature académique et les experts s'accordent sur ce point, le facteur humain et les dynamiques organisationnelles restent souvent traités de manière secondaire lors des processus de fusion et d'acquisition. Les entreprises focalisent la majeure partie de leurs moyens sur les phases d'audits financiers et juridiques préliminaires. À l'inverse, l'accompagnement des collaborateurs, le dialogue social et l'harmonisation des pratiques RH font l'objet d'un traitement tardif et souvent précipité à l'aide de méthodologies inadaptées. Il en résulte inévitablement des vagues de démissions imprévues, une baisse invisible mais réelle de l'engagement des salariés ainsi que des tensions durables entre les cultures des deux organisations, transformant ce qui devait être une transition de quelques mois en un long processus d'intégration s'étalant sur plusieurs années.

Ce constat est à l'origine de ce mémoire et nous a amenés à définir la question de recherche suivante : « **Comment une fusion-acquisition d'entreprises redéfinit-elle les processus de ressources humaines et la perception de leurs pratiques par les employés ?** ».

Dans une perspective plus personnelle, ce sujet a retenu notre attention pour plusieurs raisons. D'une part, au cours de notre cursus en gestion des ressources humaines, nous avons régulièrement abordé les pratiques de recrutement, de développement des compétences ou encore de gestion de la performance. En revanche, la manière dont les salariés vivent une fusion-acquisition, la transformation de leurs repères, l'évolution de leur relation avec l'organisation ainsi que la gestion de leur incertitude ont fait l'objet de peu d'études approfondies. D'autre part, au regard de l'accélération des opérations de fusion-acquisition dans l'économie belge et de leur impact direct sur des dizaines de milliers de salariés, il nous a semblé pertinent et utile de contribuer, à notre niveau, à une meilleure compréhension de ces transformations. Nous avons donc saisi l'opportunité de ce

¹ Réseau international de cabinets d'audit et de conseil

mémoire pour approfondir nos connaissances sur ce sujet et confronter les théories disponibles à des réalités concrètes.

L'ambition première de ce travail est d'appréhender la manière dont une fusion-acquisition reconfigure les politiques de gestion des ressources humaines, tout en étudiant la façon dont ce bouleversement est perçu par les différents acteurs de l'organisation, depuis la direction et le *management* intermédiaire jusqu'aux équipes de terrain. Pour ce faire, le croisement des concepts issus de la littérature scientifique avec la réalité du terrain s'est révélé nécessaire. Notre démarche empirique s'appuie ainsi sur des données récoltées au sein de deux structures distinctes situées dans la province de Liège, permettant de confronter la théorie aux dynamiques concrètes de ces organisations.

L'ensemble de ce travail est constitué de cinq parties. Dans un premier temps, une revue de littérature aborde les fusions-acquisitions selon quatre axes successifs, à savoir leur définition et leurs typologies, leur dimension de changement organisationnel majeur, le rôle de la fonction RH dans leur conduite, et ainsi que les pratiques RH concrètes et les perceptions qu'elles génèrent chez les salariés. Cette revue de littérature débouche sur un cadre d'analyse, une question de recherche et quatre hypothèses. Dans un second temps, la méthodologie retenue est présentée en détail, en précisant le terrain de recherche, la démarche qualitative choisie, la composition de l'échantillon de seize personnes interrogées ainsi que les limites de l'étude. La troisième partie présente les données empiriques recueillies lors des entretiens, structurées autour des principales thématiques du modèle d'analyse. La quatrième partie analyse ces données en les confrontant aux éléments théoriques, en répondant successivement aux quatre hypothèses ainsi qu'à la question de recherche. Dans la cinquième partie, les résultats obtenus font l'objet d'une discussion globale. C'est l'occasion d'interpréter nos données, de faire appel à un cadre théorique complémentaire et de présenter directement des recommandations applicables dans les organisations. Enfin, une conclusion résume les principaux apports de cette recherche, ses implications théoriques et managériales, ainsi que ses limites.

1 Revue de littérature

Cette première partie a pour but de présenter les principales théories et recherches qui permettent de mieux comprendre la question posée dans ce mémoire : « **Comment une fusion-acquisition d'entreprises redéfinit-elle les processus de ressources humaines et la perception de leurs pratiques par les employés ?** » Pour répondre à cette question, il est utile de croiser les travaux sur les fusions-acquisitions avec ceux portant sur la gestion du changement organisationnel et les recherches sur le comportement des employés en entreprise.

Cette revue de littérature est organisée en sept parties. La première présente les concepts de fusion et d'acquisition ainsi que leur déroulement opérationnel. La deuxième montre en quoi une telle opération représente un changement majeur pour une organisation. La troisième s'intéresse au rôle joué par la fonction RH tout au long du processus. La quatrième analyse l'évolution des pratiques RH et la manière dont les salariés les vivent. La cinquième partie rassemble ces éléments dans un cadre d'analyse. La sixième formule la question de recherche centrale qui guidera l'ensemble de l'étude empirique. Enfin, la septième présente les quatre hypothèses qui seront testées sur le terrain.

1.1 Les fusions-acquisitions : définitions, typologies et étapes

1.1.1 Définition de la fusion et de l'acquisition

Tout d'abord, il est utile de définir ce que l'on entend par fusion et acquisition, car ces deux termes sont souvent confondus. Schuler et Jackson (2001) expliquent que ces opérations représentent la forme la plus intégrée de coopération entre entreprises. Contrairement à un simple partenariat ou à une alliance commerciale, une fusion ou une acquisition implique un changement de propriété et une transformation directe des structures internes.

Sur le plan juridique, la fusion désigne la création d'une nouvelle entité à partir de deux entreprises qui disparaissent en tant que personnes morales. En pratique, on parle parfois de fusion entre égaux, mais Schuler et Jackson (2001) rappellent que cette égalité est rarement effective. En général, l'une des deux entreprises est plus grande, plus puissante ou plus influente, et ses pratiques finissent par s'imposer progressivement à l'autre.

L'acquisition, quant à elle, désigne le rachat d'une entreprise par une autre et le transfert du contrôle qui en découle. L'acquéreur peut alors décider du degré d'intégration de la cible, qui peut être absorbée ou conservée comme entité juridiquement distincte. Schuler et Jackson notent que de nombreuses acquisitions sont présentées officiellement comme des fusions, notamment afin de réduire les résistances et de préserver l'identité de la cible.

Cette différence de terminologie a des effets concrets sur les salariés. Parler de fusion suggère un projet commun et une certaine reconnaissance mutuelle, alors qu'une acquisition renvoie plus clairement à une prise de contrôle et un alignement sur les normes de l'acquéreur.

Plusieurs auteurs suggèrent dès lors de distinguer la forme juridique, la logique stratégique et la manière dont l'opération est réellement vécue. Une fusion formelle peut être perçue comme une acquisition unilatérale lorsque les outils de gestion, les systèmes d'information et les référentiels culturels d'un seul partenaire finissent par s'imposer à tous. Cette distinction entre la forme juridique de l'opération et la réalité vécue par les salariés est importante pour ce mémoire. Ce n'est pas tant la nature officielle de l'opération qui détermine les réactions des employés, mais plutôt la façon dont elle est gérée et communiquée au quotidien. Une entreprise peut juridiquement fusionner avec une autre, mais si les décisions concrètes donnent systématiquement raison à une seule des deux parties, les salariés de l'autre entité le remarqueront rapidement et le vivront comme une absorption.

1.1.2 Les types de fusions-acquisitions

Il existe plusieurs façons de classer les fusions-acquisitions. Schuler et Jackson (2001) distinguent d'abord comme premier critère, les opérations selon la relation économique entre les entreprises impliquées. Lorsque deux entreprises d'un même secteur, concurrentes ou proposant des produits similaires, fusionnent, on parle de fusion horizontale. L'objectif est alors de renforcer la position concurrentielle, de réduire les coûts et de mettre en commun des capacités. Ce type de fusion entraîne souvent des restructurations importantes et des suppressions de postes en raison de la présence de doublon de fonctions. Les fusions verticales concernent des entreprises situées à des niveaux différents dans la chaîne de production, par exemple un fournisseur et un distributeur. L'enjeu ici est moins de supprimer des doublons que de créer une collaboration entre des métiers qui n'interagissaient pas jusqu'ici. Dès lors, les défis RH portent davantage sur l'harmonisation des cultures professionnelles. Les fusions conglomerates réunissent des entreprises actives dans des secteurs distincts. Elles relèvent souvent d'une stratégie de diversification et posent des problèmes de gestion liés à la diversité des activités. D'un point de vue RH, le principal défi est de gérer la coexistence de cultures très différentes, tout en maintenant une certaine cohérence à l'échelle du groupe.

Un deuxième critère important est le rapport de force entre les partenaires. Les « *mergers of equals* », ou fusions entre égaux, sont présentées comme des rapprochements équilibrés, mais en pratique, Schuler et Jackson (2001) montrent que l'un des deux groupes finit presque toujours par dominer. Cela peut engendrer un sentiment d'injustice du côté des salariés de l'entreprise dominée.

Le troisième critère concerne le degré d'intégration recherché après l'opération. Certaines acquisitions visent une intégration rapide et totale des structures, des systèmes et des politiques RH, d'autres laissent la cible fonctionner de manière plus autonome. Weber et al. (2011) montrent que,

dans les acquisitions internationales, ce choix dépend souvent du contexte culturel et national. Certaines maisons mères déploient des politiques RH globales relativement standardisées et centralisent fortement la définition des pratiques, tandis que d'autres laissent davantage de libertés aux filiales pour adapter leurs dispositifs aux contraintes légales et institutionnelles locales. L'étude de Barmeyer et Davoine (2010) sur l'application de codes de conduite nord-américains dans des filiales françaises et allemandes illustre la tension entre standardisation et adaptation. Les auteurs montrent que les outils RH conçus au siège reflètent la culture du pays d'origine et qu'ils doivent être adaptés dans les filiales en fonction des ressources et des références locales. L'équilibre entre le niveau d'intégration et la liberté laissée aux acteurs locaux est alors déterminant pour comprendre la dynamique des fusions-acquisitions.

Le degré d'intégration choisi impacte directement la gestion des ressources humaines. Dans le cas d'une intégration forte, la fonction RH doit rapidement harmoniser des systèmes très différents (rémunération, évaluation, formation, ...) ce qui engendre une pression importante et génère souvent des résistances. A l'inverse, dans une intégration plus légère, les différences de pratiques persistent plus longtemps. Si cela peut créer un sentiment d'injustice entre les salariés des deux entités, cela permet aussi de préserver des spécificités locales précieuses. Il n'y a donc pas de modèle idéal, le choix dépendant des objectifs stratégiques et du contexte humain propre à chaque opération.

1.1.3 Les étapes clés du processus de fusion-acquisition

Schuler et Jackson (2001) proposent d'appréhender les fusions-acquisitions comme un processus en trois grandes phases : la pré-combinaison, la combinaison ou l'intégration et la stabilisation. Ce découpage s'apparente aux modèles de gestion du changement décrits par Stouten et al. (2018), qui distinguent aussi une phase de préparation, d'implémentation et de consolidation. Cette conception repose sur l'idée que la fusion n'est pas un événement ponctuel, mais un processus qui s'inscrit dans la durée.

La phase de pré-combinaison regroupe l'ensemble des activités menées avant la signature de l'accord, notamment l'identification de la cible, la conduite des négociations et la réalisation d'une analyse approfondie de l'entreprise appelée due diligence. Schuler et Jackson (2001) insistent sur l'importance d'inclure dans cette analyse les aspects humains et sociaux. Il s'agit notamment d'évaluer les effectifs, les métiers, les systèmes de rémunération ainsi que les accords collectifs. Si ces aspects sont négligés, des problèmes risquent d'émerger plus tard, comme des différences culturelles sous-estimées ou des obligations légales ignorées.

La phase de combinaison ou d'intégration commence une fois l'accord finalisé. Schuler et Jackson (2001) la décrivent comme une période où de nombreuses décisions doivent être prises rapidement. Cette phase est notamment marquée par la définition de la nouvelle structure hiérarchique, les nominations aux postes clés, les choix sur le maintien ou la fermeture de sites et le

lancement des projets d'intégration des systèmes et des procédures. C'est également pendant cette étape que sont annoncées la plupart des décisions impactant directement les salariés, notamment les plans de réduction d'effectifs, les redéploiements, les changements de rattachement ou encore l'harmonisation des politiques RH. Les entretiens recueillis par Shook et Roth (2010) auprès de responsables RH montrent que ces derniers se retrouvent souvent au cœur de cette phase, chargés de mettre en œuvre des décisions parfois difficiles tout en gérant l'information et l'accompagnement des personnes concernées.

La phase de stabilisation renvoie à la période durant laquelle la nouvelle organisation cherche à atteindre un fonctionnement durable et cohérent. Il s'agit de corriger les dysfonctionnements survenus pendant l'intégration, d'apaiser les tensions entre les anciens groupes et de consolider une culture commune. Schuler et Jackson (2001) rappellent que les vraies synergies se jouent souvent dans cette phase, bien au-delà de la signature de l'opération. Les travaux de Weber et al. (2011) et Barmeyer et Davoine (2010) montrent par ailleurs que, dans les groupes internationaux, ces phases avancent à des rythmes différents selon les pays et les fonctions. Si l'intégration financière peut être rapide, l'harmonisation des pratiques RH est freinée par la diversité des lois et des relations sociales selon les pays. Cela allonge les délais et impose des ajustements locaux pour s'adapter à chaque contexte. Cette dimension temporelle est importante pour comprendre que la reconfiguration des processus de gestion des ressources humaines ne coïncide pas toujours avec le calendrier officiel de la fusion annoncé au départ.

Ce découpage en trois temps montre que les priorités et enjeux changent à chaque étape. La première phase se concentre sur l'évaluation de la situation et la préparation à l'intégration. Elle est suivie par l'action concrète, souvent rapide, pour mettre en œuvre les décisions. Enfin, le temps de la stabilisation permet de corriger les erreurs et de solidifier la nouvelle structure. La fonction RH doit faire preuve de souplesse et de réactivité pour ajuster ses méthodes au rythme de cette évolution.

1.1.4 Enjeux généraux et constats de sous-performance post-fusion

Les fusions-acquisitions sont souvent initiées pour atteindre des objectifs importants comme la réalisation d'économies, le renforcement de la position sur le marché ou encore l'accès à de nouvelles technologies. Néanmoins, Schuler et Jackson (2001) rappellent que de nombreuses études montrent que ces opérations sont souvent moins performantes qu'initialement prévues. Certaines se traduisent même par une destruction de valeur pour les actionnaires. La principale explication avancée par ces auteurs porte sur les dimensions humaines et organisationnelles. Schuler et Jackson (2001) mettent en cause la perte de talents, les difficultés liées aux restructurations, les chocs entre cultures d'entreprise et les problèmes liés à l'intégration des systèmes d'information. Selon eux, si ces aspects sont négligés, l'intégration sociale échoue et les synergies économiques ne peuvent pas

se réaliser. Cela démontre que la gestion des ressources humaines constitue le moteur essentiel de la réussite de ces opérations.

La méta-analyse de Van Dierendonck et Jacobs (2012) et les travaux de Diard (2025) sur les restructurations post-acquisition montrent que ces situations créent ce qu'on appelle le syndrome du survivant qui se caractérise par le stress, la culpabilité, la méfiance envers la direction et la baisse de satisfaction de ceux qui restent.

Ce constat de sous-performance récurrente explique pourquoi la littérature privilégie les aspects humains. Si l'échec des fusions tenait principalement à des causes financières ou stratégiques, les ressources humaines resteraient au second plan. Or, puisque les recherches démontrent que les difficultés humaines et organisationnelles sont les premières causes d'échec, la gestion des RH s'impose comme un enjeu stratégique majeur plutôt que comme une simple variable d'ajustement.

Il est également intéressant de noter que ces difficultés ne concernent pas uniquement les grandes acquisitions internationales. Des études sur des fusions de taille plus modeste révèlent des problématiques similaires comme la perte de talents, les conflits culturels ou les résistances au changement. Ce mémoire s'intéresse précisément à la façon dont ces dynamiques se manifestent à travers l'expérience concrète des salariés.

1.2 La fusion-acquisition comme changement organisationnel majeur

1.2.1 Fusions-acquisitions et littérature sur le changement organisationnel

Les travaux de Stouten et al. (2018) proposent une synthèse approfondie des recherches sur la gestion du changement organisationnel. Ils distinguent les changements mineurs, qui n'affectent qu'une partie de l'organisation, et les changements majeurs qui touchent l'ensemble du système. Les fusions-acquisitions font clairement partie de cette deuxième catégorie. En effet, elles modifient à la fois les structures, les processus, les cultures et les relations de travail.

Stouten et al. (2018) insistent sur le fait que les grands changements se déroulent dans le temps, en plusieurs étapes qui sont la préparation, l'implémentation et la consolidation. Leur succès repose sur la création d'un sentiment d'urgence, l'implication des parties prenantes et une communication transparente, ainsi que sur l'ajustement constant de la démarche selon les réalités du terrain. Ces recommandations rejoignent directement ce que Schuler et Jackson (2001) préconisent dans le cadre spécifique des fusions.

Les travaux de Solinger et al. (2021) complètent cette perspective. Ils s'intéressent à l'influence des *managers* sur les attitudes des salariés lors d'une transformation majeure. Ils concluent que la nature des messages de la direction, le sens attribué au changement ainsi que la cohérence entre les discours et les actions jouent un rôle déterminant. Appliqué aux fusions, cela signifie que les décisions de rapprochement doivent s'accompagner d'explications claires et crédibles

sur les raisons du changement. Si les promesses faites au départ ne sont pas tenues, la confiance envers la direction s'érode rapidement.

L'article de Lebghadi et Zammar (2023) sur les ressources humaines face au changement dans les fusions va dans le même sens. Il montre que la fusion constitue pour les salariés une véritable rupture dans la mesure où elle remet en question leurs perspectives de carrière, leur sécurité de l'emploi, leur autonomie et leur mode de reconnaissance. Par conséquent, la gestion de cette période par la fonction RH détermine en grande partie la manière dont les collaborateurs perçoivent et acceptent le changement.

Ces différents travaux démontrent qu'une fusion-acquisition est un changement long et complexe qui ne peut se gérer seul. Comme la simple annonce de l'opération ne suffit pas à faire accepter les transformations, une gestion active est indispensable pour accompagner les salariés, expliquer les décisions et répondre à leurs inquiétudes. Cette réalité justifie l'utilisation des apports généraux de la littérature sur le changement pour analyser l'impact de ces opérations sur les individus, car sans cette attention portée aux aspects humains, même la meilleure stratégie risque de se heurter à des résistances majeures.

1.2.2 Processus d'intégration et dynamiques de conflit

L'intégration après une fusion-acquisition est souvent décrite comme un processus où des groupes, ayant des cultures et des façons de travailler différentes, doivent apprendre à collaborer. Weber et ses collègues étudient les conflits qui surviennent dans des acquisitions internationales et montrent que les différences de styles de *management*, de systèmes de rémunération ou de communication génèrent des tensions durables. Ces conflits ne sont pas de simples malentendus car ils reflètent des conceptions fondamentalement divergentes sur la manière de collaborer efficacement. Weber et al. (2011) soulignent comment des frontières symboliques s'installent entre « nous » et « eux » au lendemain d'une fusion. Les salariés issus de l'acquéreur et ceux de la cible, se comparent, observent les décisions de nomination, de promotion ou de fermeture de sites et en tirent des conclusions sur la place de leur groupe dans la nouvelle organisation. Si ces décisions semblent toujours avantager un seul camp, les tensions risquent de s'installer durablement et de rendre la coopération plus difficile.

Les recherches sur l'appartenance à un métier de Kroon et Noorderhaven (2016) apportent un éclairage complémentaire sur ces dynamiques. Les auteurs soulignent que l'identification des salariés lors d'une fusion ne se limite pas à leur ancienne ou nouvelle organisation, l'attachement au métier s'imposant également comme un repère identitaire essentiel. Cette identité professionnelle peut rapprocher les salariés des deux entreprises lorsqu'ils se reconnaissent surtout à travers leur profession. Mais elle peut aussi devenir une source de tension si les nouvelles pratiques RH sont perçues comme dévalorisant les compétences propres à ce métier.

L'article de Bansal (2016) montre que les salariés développent des identités multiples lors d'une fusion. Certains parviennent à s'identifier à la fois à la nouvelle organisation et à leur ancien groupe, d'autres restent fortement attachés à l'entité d'origine, d'autres encore se replient sur des sous-groupes. Ces différentes positions influencent directement la façon dont ils interprètent les décisions prises pendant l'intégration.

Sung et al. (2017) ont observé, sur le long terme, comment les attitudes des salariés se transforment au cours d'une fusion. L'étude démontre que les réactions des salariés ne sont pas uniformes ni aléatoires, car elles découlent de facteurs déterminants tels que la justice perçue, le soutien organisationnel et la qualité de la communication. Leur travail montre que tous les salariés ne vivent pas la fusion de la même manière. Certains s'engagent rapidement dans la nouvelle entité, d'autres restent longtemps ambivalents, d'autres enfin s'orientent vers le retrait ou le départ. La manière dont l'intégration est gérée, en particulier la manière dont sont expliqués et appliqués les changements structurels et les nouvelles règles de gestion, influence fortement la répartition de ces trajectoires.

Les recherches de Gomes et al. (2015) et Bebenroth et Thiele (2015) confirment l'importance de la justice organisationnelle dans ces dynamiques. Ils montrent que la perception d'équité dans les procédures et dans la façon dont les salariés sont traités influence fortement l'engagement envers la nouvelle organisation. Si les décisions semblent floues ou biaisées, les tensions entre groupes s'aggravent et les conflits risquent de s'installer.

Ces dynamiques de conflit soulignent que l'intégration post-fusion n'est pas qu'un problème technique d'harmonisation de systèmes. Il s'agit également d'un processus social et identitaire, au cours duquel les salariés s'interrogent sur leur futur statut au sein de la nouvelle organisation et sur la préservation de la légitimité de leur groupe. La façon dont les responsables RH et les *managers* gèrent ces dimensions symboliques peut faire une grande différence dans la façon dont les tensions évoluent.

1.2.3 Effets sur les individus et les collectifs

Les fusions-acquisitions ont des effets importants sur les individus et sur les collectifs de travail. Steiler (2010), dans son analyse des stratégies d'ajustement en situation de fusion-acquisition, montre que le niveau de stress augmente généralement chez les salariés concernés par ces opérations. Ils font face à de nombreuses incertitudes sur le maintien de leur emploi, sur l'évolution de leur fonction, sur le changement de direction ainsi que sur les exigences de performance attendues.

Les travaux de González et al. (2022) sur les traits dispositionnels liés aux réactions au changement soulignent l'importance de la dimension individuelle dans les réactions au changement. En s'appuyant sur une large synthèse de recherches, ces auteurs démontrent que des méta-traités tels que le *self-concept* positif, qui regroupe l'estime de soi, l'auto-efficacité ou encore la stabilité

émotionnelle, ainsi que la tolérance au risque, influencent directement l'adaptation aux processus de fusion. Les personnes ayant ces ressources internes supportent mieux le changement, ont tendance à moins résister ainsi qu'à mieux préserver leur bien-être, alors que les profils moins pourvus en auto-efficacité s'avèrent plus vulnérables au stress et à la démotivation.

Steiler (2010) observe que les salariés utilisent diverses stratégies de *coping* pour affronter la situation. Certaines sont centrées sur le problème, comme la recherche active d'informations, la planification de scénarios de carrière ou la demande de soutien. À l'inverse, d'autres réactions se focalisent sur l'émotion à travers le déni, la minimisation des faits ou le repli sur soi. L'efficacité de ces stratégies dépend non seulement des ressources personnelles, mais aussi de l'environnement proposé par l'entreprise, notamment à travers une communication transparente, des opportunités de participation et un accompagnement solide de la part des *managers* et des RH, ce qui constitue un levier déterminant pour faciliter l'adaptation des équipes.

Les travaux de Van Dierendonck et Jacobs (2012) sur le *downsizing*, et ceux de Diard (2025) sur les restructurations post-acquisition, montrent que les fusions-acquisitions ne touchent pas seulement les personnes qui perdent leur emploi. Ceux qui restent développent fréquemment ce qu'on appelle le syndrome du survivant qui se manifeste par un mélange de culpabilité, de peur face à l'avenir, de méfiance envers la direction et de baisse de satisfaction. Diard ajoute que ces ressentis s'accompagnent souvent d'un sentiment d'injustice, notamment lorsque les procédures de licenciement ou les mesures d'accompagnement sont jugées insuffisantes ou inéquitables. Ces éléments contribuent à fragiliser l'engagement envers la nouvelle structure et peuvent favoriser des comportements de retrait chez les salariés.

Les recherches de Sung et al. (2017) sur les réactions des employés à une fusion mettent en lumière différents profils de salariés selon la façon dont ils perçoivent la justice des décisions, le soutien qu'ils reçoivent ainsi que la qualité des relations avec la hiérarchie. Tandis que certains collaborateurs s'engagent activement dans la nouvelle organisation, d'autres acceptent la situation de façon résignée, quand d'autres encore se désengagent progressivement. Ces trajectoires se traduisent par des comportements concrets tels que le degré de coopération avec les collègues de l'autre entité et l'implication dans les nouveaux projets, ou au contraire, l'absentéisme et la recherche d'un autre emploi.

Au niveau collectif, les fusions-acquisitions transforment les liens entre les salariés et la manière dont les groupes sont organisés. Selon l'article de Bansal (2016), ces changements peuvent créer des tensions ou des divisions entre les anciens collègues de chaque entreprise. Cependant, il est aussi possible de créer une nouvelle culture commune qui réunit tout le monde, permettant ainsi de dépasser ces clivages.

En complément, Kroon et Noorderhaven (2016) soulignent que l'identification au métier peut faciliter la coopération entre les deux groupes, mais peut aussi alimenter des tensions si les nouvelles pratiques RH sont perçues comme contraires aux normes professionnelles.

Les études de Gomes et al. (2017) ainsi que celles de Bebenroth et Thiele (2015) montrent que le sentiment de justice joue un rôle central dans ces effets individuels et collectifs. Lorsque les salariés jugent que les procédures sont équitables et qu'ils sont traités avec respect, ils sont davantage disposés à accepter les décisions difficiles et à s'engager dans la nouvelle organisation. À l'inverse, des décisions vécues comme arbitraires ou discriminatoires nourrissent la méfiance, aggravent les conflits entre les équipes et poussent les salariés à vouloir quitter l'entreprise.

Il est important de préciser que les conséquences d'une fusion s'inscrivent souvent dans la durée. De nombreuses études révèlent que les chocs psychologiques liés à une intégration mal conduite peuvent persister pendant des années. Des problèmes comme le syndrome du survivant, la méfiance envers les dirigeants ou le désengagement risquent de devenir permanents si aucune action n'est entreprise. Cela démontre la nécessité de ne pas négliger la phase de stabilisation et de maintenir un suivi des équipes bien après la finalisation officielle de l'opération.

1.3 Le rôle de la fonction RH dans les fusions-acquisitions

1.3.1 Les enjeux RH à chaque phase du processus

Schuler et Jackson (2001) proposent un cadre utile pour comprendre comment le rôle de la fonction RH évolue tout au long du processus de fusion. En distinguant trois phases à savoir, la pré-combinaison, l'intégration et la stabilisation, les auteurs soulignent que les ressources humaines interviennent à chaque étape du projet, même si leur rôle réel change selon les situations.

Dans la phase de pré-combinaison, les enjeux RH se concentrent sur l'évaluation de l'entreprise cible en analysant notamment les effectifs, les métiers présents, les politiques de rémunération ainsi que les accords collectifs et le climat social actuel. L'apport spécifique de la fonction RH consiste ici à compléter l'analyse financière en évaluant les ressources humaines disponibles, les contraintes légales en matière d'emploi et les éventuels problèmes qui pourraient fragiliser la fusion. Cette phase de préparation est fondamentale, car une mauvaise évaluation de la situation de départ pourrait conduire à des décisions d'intégration reposant sur des hypothèses erronées.

Lors de la phase d'intégration, les enjeux RH deviennent centraux, dans la mesure où cette étape détermine la configuration de la nouvelle organisation. C'est en effet à ce stade que se décident la répartition des postes, les modalités de licenciement ainsi que l'harmonisation des politiques de rémunération, d'évaluation et de développement. Schuler et Jackson (2001) insistent sur le fait que

ces décisions traduisent souvent les rapports de force entre acquéreur et cible, et qu'elles sont déterminantes sur la perception de justice et de légitimité du projet de fusion. La fonction RH doit alors concilier des contraintes économiques fortes avec des enjeux humains et sociaux, dans des délais souvent très courts.

Succédant à l'intégration, la phase de stabilisation s'articule autour de l'ajustement et de la consolidation des pratiques. Selon Schuler et Jackson (2001), cette étape nécessite un suivi rigoureux d'indicateurs clés tels que le climat social, le turnover, la satisfaction et la performance. Elle impose également de corriger les dispositifs RH initiaux lorsque ceux-ci s'avèrent inadaptés à certains métiers ou sont perçus comme inéquitables par les salariés.

L'article de Lebghadi et Zammar (2023), « Les ressources humaines face au changement organisationnel : cas des fusions » souligne que l'implication RH est souvent sous-estimée. Une fois l'urgence des premières décisions passée, il faut reconstruire des perspectives de carrière claires, soutenir les *managers* de terrain et redonner de la lisibilité aux règles de gestion. Il en résulte que les défis RH évoluent sans cesse tout au long des différentes étapes de la fusion-acquisition.

1.3.2 Gouvernance RH du projet de fusion

La place accordée à la fonction RH dans la conduite d'un projet de fusion-acquisition est une question importante. Schuler et Jackson (2001) constatent que, dans de nombreux cas, le projet est piloté par la direction générale et la direction financière, la fonction RH n'étant associée que ponctuellement pour appliquer des décisions déjà prises. Dans cette position, les RH ont peu de capacité à défendre les enjeux humains du projet ou à proposer des scénarios différents.

Solinger et al. (2021) soulignent que l'adhésion des salariés dépend fortement de la légitimité qu'ils accordent aux porteurs du changement. Ainsi, une fonction RH impliquée dès le début du processus dispose de plus d'autorité pour expliquer et défendre les décisions difficiles.

La question de la gouvernance RH rejoint finalement celle du positionnement stratégique de la fonction RH dans l'organisation. Lorsque la fonction RH est vue comme un partenaire stratégique à part entière et non comme un simple exécutant, elle peut contribuer dès le départ à orienter les décisions dans un sens qui tient compte des enjeux humains. Cela implique, pour les responsables RH, non seulement d'être présents lors des décisions importantes, mais aussi d'avoir les compétences et la légitimité nécessaires pour modifier les choix de l'entreprise.

1.3.3 Facteurs de réussite RH dans l'intégration

Plusieurs travaux permettent d'identifier ce qui favorise la réussite en matière de gestion des ressources humaines lors de l'intégration post-fusion. Schuler et Jackson (2001) mettent d'abord en avant l'importance de retenir les talents clés. Ils démontrent que, faute de dispositifs spécifiques, les personnes possédant des compétences rares ou des relations clients essentielles risquent fortement

de quitter l'entreprise par crainte de perdre leur autonomie ou parce qu'elles sont sollicitées par des concurrents. Des entretiens individuels, des perspectives de carrière clarifiées, ou des primes de rétention peuvent aider à les maintenir en poste, à condition que ces mesures soient cohérentes et crédibles.

Un deuxième facteur est la qualité de la communication. Les analyses de Schuler et Jackson (2001) et les entretiens rapportés par Shook et Roth (2010) montrent que les salariés réagissent mieux quand les raisons de la fusion, ses objectifs et ses implications concrètes leur sont expliqués de façon claire, régulière et adaptée. Stouten et al. (2018) confirment que communiquer honnêtement et régulièrement réduit l'anxiété et facilite l'acceptation du changement, même lorsque les annonces sont défavorables. À l'inverse, une communication rare ou perçue comme manipulatrice alimente les rumeurs et la méfiance.

Un troisième facteur est la gestion de la culture et des identités. Les contributions rassemblées dans les travaux de Schuler et Jackson (2001) et de Kroon et Noorderhaven (2016) rappellent que les cultures ne fusionnent pas automatiquement. Pour créer une identité commune, il est nécessaire de bien analyser les différences culturelles, de favoriser le dialogue et de respecter l'histoire de chaque entité à travers des gestes symboliques. Ici, la fonction RH joue un rôle essentiel en accompagnant les *managers* afin d'apaiser les tensions et d'aider les équipes à construire un référentiel commun.

Enfin, la justice organisationnelle est un facteur transversal essentiel. Gomes et al. (2015) montrent que la justice perçue dans les procédures et dans le traitement des salariés influence fortement l'engagement affectif envers la nouvelle organisation et les intentions de départ. Bebenroth et Thiele (2015) confirment l'importance de la justice perçue lors de fusions au Japon. Ils montrent que des procédures équitables et une information de qualité renforcent directement l'engagement des salariés envers le projet de fusion. Van Dierendonck et Jacobs (2012) démontrent que, dans un contexte de *downsizing*, la mise en place de procédures de licenciement transparentes et équitables renforce significativement l'engagement des survivants.

Ces facteurs de réussite soulignent que la gestion des ressources humaines en contexte de fusion-acquisition ne se résume pas à des techniques ou des outils. La réussite repose sur une cohérence globale, qu'il s'agisse de l'alignement entre les discours et les actes, de l'équité de traitement entre les deux organisations ou de l'accord entre les valeurs et les décisions. Les salariés sont particulièrement sensibles à ces signaux. S'ils perçoivent une incohérence, la confiance s'érode rapidement et il est difficile de la reconstruire.

1.4 Pratiques de gestion des ressources humaines et perceptions des salariés en contexte de fusion-acquisition

1.4.1 Reconfiguration des politiques et pratiques RH post-fusion

Les fusions-acquisitions entraînent presque toujours une transformation importante des politiques et des pratiques de gestion du personnel. Selon Schuler et Jackson (2001), les principaux domaines concernés sont les systèmes de rémunération, les procédures d'évaluation, les politiques de mobilité interne, les dispositifs de formation et les règles de recrutement et de sélection. Les auteurs expliquent également que les entreprises cherchent généralement à harmoniser leurs pratiques RH après une fusion afin de réduire les différences entre les deux organisations et de soutenir la nouvelle stratégie.

Schuler et Jackson (2001) insistent particulièrement sur l'harmonisation des rémunérations, car des écarts importants entre les deux entités sont vite perçus comme injustes par les salariés. Lorsque, par exemple, des salariés de l'entreprise rachetée constatent que les employés de l'autre entité bénéficient de meilleurs avantages pour un travail similaire, ils demandent souvent un alignement des conditions les plus avantageuses. A l'inverse, une harmonisation qui réduit certains avantages peut entraîner du mécontentement, un sentiment d'injustice et parfois même des départs de travailleurs.

Les systèmes d'évaluation de la performance et de gestion des carrières sont également concernés. L'article de Schuler et Jackson (2001) souligne que chaque entreprise possède ses propres méthodes d'évaluation et de promotion, construites au fil de son histoire. Après une fusion-acquisition, il devient nécessaire d'adopter un modèle commun. Ce choix est important, car il montre quelle culture est privilégiée dans la nouvelle organisation et influence la manière dont les travailleurs perçoivent leurs possibilités d'évolution professionnelle.

La gestion de l'emploi et des effectifs est aussi profondément affectée. L'article de Shook et Roth (2010) montre que les fusions s'accompagnent fréquemment de réductions d'effectifs, par licenciements ou départs volontaires encouragés. Les salariés qui restent peuvent se voir proposer des mobilités internes ou des changements de périmètre de poste. La fonction RH doit alors mettre en place des mesures d'accompagnement permettant de réduire les changements trop brusques tout en respectant les objectifs de rationalisation fixés par la direction.

Les travaux de Steiler (2010) sur le stress et les stratégies d'ajustement en situation de fusion-acquisition rappellent que toutes ces transformations ont un impact direct sur le vécu des salariés. Les modifications d'équipes, les changements de supérieur hiérarchique, la redéfinition des objectifs ou encore l'introduction de nouveaux outils de suivi modifient les conditions de travail habituelles et peuvent générer des tensions ou un sentiment d'incertitude chez certains travailleurs.

Enfin, la littérature montre que les transformations liées aux fusions-acquisitions ne touchent pas seulement les grandes politiques RH, mais aussi des pratiques plus quotidiennes comme les entretiens d'évaluation, les procédures de recrutement, la formation et le développement des salariés. Après une fusion, des formations conçues sur mesure peuvent être remplacées par des programmes plus standardisés et des parcours personnalisés peuvent laisser place à des dispositifs collectifs. Certains salariés voient ces changements comme une professionnalisation et une modernisation positive, tandis que d'autres peuvent les percevoir comme une perte d'autonomie, de reconnaissance ou une dévalorisation de leur parcours dans l'ancienne organisation. Dans ce contexte, la fonction RH doit expliquer clairement les changements mis en place et accompagner les salariés afin de faciliter leur adaptation.

1.4.2 Transfert, standardisation et adaptation des pratiques RH

Les travaux sur le transfert des pratiques RH dans les groupes internationaux permettent de mieux comprendre la phase post-fusion-acquisition. Barmeyer et Davoine (2010) analysent le transfert de codes de conduite nord-américains vers des filiales françaises et allemandes. Ils montrent que ces pratiques ne se diffusent pas de manière mécanique, mais font l'objet d'ajustements et de résistances. Comme celles-ci représentent des valeurs souvent éloignées des contextes locaux, elles doivent être adaptées pour s'intégrer aux cultures et aux traditions professionnelles de chaque pays.

Dans le même sens, Weber et al. (2011) étudient le lien entre les pratiques RH post-fusion et la performance ainsi que les conflits dans des acquisitions internationales. Ils démontrent qu'une standardisation trop rapide et uniforme des politiques peut aggraver les tensions, surtout lorsque les différences de culture d'entreprise et de contexte national sont trop importantes. A l'inverse, une approche qui fixe des principes communs tout en laissant une marge d'adaptation aux responsables locaux permet de mieux concilier la cohérence globale du groupe et la diversité des environnements.

L'article de Barmeyer et Davoine (2010) souligne le rôle crucial des responsables RH locaux en tant que médiateurs dans ce processus de transfert. Ce sont eux qui interprètent les consignes du siège et les négocient avec les *managers* et représentants du personnel. En les adaptant à la réalité du terrain, ils déterminent les ajustements nécessaires pour rendre les nouveaux dispositifs à la fois applicables et acceptables localement. Bien qu'il puisse exister des décalages importants entre les intentions du siège et les usages réels dans les filiales, ces écarts ne sont pas forcément négatifs dans la mesure où ils peuvent témoigner d'une appropriation créative adaptée aux contraintes locales.

L'article de Lebghadi et Zammar (2023) met en évidence cette tension entre standardisation et adaptation dans des cas concrets. La volonté de la direction d'unifier rapidement les pratiques se heurte parfois à des résistances quand les salariés estiment que les nouveaux dispositifs ne tiennent pas compte de leurs spécificités de métier ou de leur contexte de travail. Confrontée à deux

impératifs, la fonction RH doit alors répondre à la demande d'harmonisation du *top management* tout en maintenant assez de souplesse pour éviter une rupture trop brutale.

Gomes et al. (2015) rappellent que ces questions ne sont pas anodines du point de vue de la justice perçue. Quand les pratiques de l'acquéreur s'imposent sans concertation, les salariés de la cible peuvent avoir le sentiment d'une domination culturelle et organisationnelle. À l'inverse, des processus de co-construction ou de sélection des meilleures pratiques des deux entités peuvent favoriser un sentiment de reconnaissance mutuelle, qui favorise l'engagement dans la nouvelle organisation.

En résumé, le transfert des pratiques RH dans une fusion-acquisition dépasse le simple exercice technique d'harmonisation. Ce processus porte une dimension symbolique forte, car il signale aux salariés quelle culture est légitime et quel groupe domine la nouvelle organisation. Les acteurs RH locaux jouent un rôle essentiel dans ce processus, car ce sont eux qui traduisent les politiques globales en réalités concrètes et qui peuvent ajuster les pratiques pour qu'elles soient mieux acceptées.

1.4.3 Pratiques RH, justice organisationnelle et engagement post-fusion

La littérature sur la justice organisationnelle est particulièrement utile pour comprendre la perception des salariés face aux changements de pratiques RH. Gomes et al. (2015) montrent, dans une étude d'acquisition internationale, que la justice perçue dans les procédures et dans la façon dont les salariés sont traités est fortement liée à leur engagement envers la nouvelle organisation et aux intentions de départ. La justice procédurale concerne l'équité des règles appliquées pour prendre les décisions comme les nominations, les mobilités ou les suppressions de postes. La justice interactionnelle concerne la qualité du traitement humain interpersonnel. Elle repose sur le respect, la courtoisie et la clarté des explications fournies aux salariés quant aux décisions prises.

Bebenroth et Thiele (2015), dans une étude sur des fusions impliquant des entreprises japonaises, confirment que la justice perçue influence l'adhésion au projet de fusion. Ils montrent que les salariés s'engagent davantage quand ils reçoivent une information claire, qu'ils peuvent donner leur avis et que les décisions sont cohérentes. Le respect témoigné par les responsables de l'acquéreur joue aussi un rôle majeur dans leur adhésion. Ces travaux montrent que les pratiques RH ne servent pas seulement à appliquer des décisions, mais qu'elles contribuent à construire ou à fragiliser la légitimité de la nouvelle organisation.

Les recherches de Van Dierendonck et Jacobs (2012) confirment que, dans la gestion des licenciements, la justice procédurale a un effet particulièrement fort sur l'engagement des survivants. Quand les critères de licenciement sont clairs et cohérents, que les procédures légales sont respectées et que les mesures d'accompagnement sont jugées correctes, les salariés restants acceptent mieux la nécessité des réductions d'effectifs et restent plus impliqués. À l'inverse, des procédures perçues

comme injustes génèrent de la méfiance et du cynisme, avec des conséquences négatives sur la performance et le maintien des talents dans l'entreprise.

Les analyses de Diard (2025) sur les restructurations post-acquisition soulignent que des décisions perçues comme inéquitables peuvent aussi provoquer des contestations individuelles ou collectives, des contentieux devant les juridictions prud'homales² ou administratives, et des annulations partielles de plans sociaux. Ces litiges prolongent l'instabilité et génèrent des coûts supplémentaires pour l'organisation.

Les recherches de Sung et al. (2017) sur les réponses des employés à une fusion montrent enfin que les trajectoires d'engagement ou de désengagement dépendent beaucoup de la façon dont les salariés perçoivent les pratiques RH pendant et après l'intégration. Les salariés qui jugent les décisions justes, respectueuses et cohérentes s'orientent vers l'adhésion, tandis que ceux qui perçoivent des injustices développent des attitudes de résistance ou de retrait.

Ces résultats rejoignent les constats de Gomes et al. (2017) et de Bebenroth et Thiele (2015) sur le rôle central de la justice organisationnelle dans les contextes de fusion-acquisition. Ils soulignent l'importance de traiter cette notion non pas comme un concept abstrait, mais comme un levier concret de gestion à travers des dispositifs RH qui jouent un rôle à la fois structurant et symbolique. Sur le plan structurant, ces mesures définissent les règles de fonctionnement telles que le recrutement ou la rémunération en s'appuyant sur des critères explicites et des principes cohérents. Sur le plan symbolique, elles signalent ce qui est légitime en permettant aux salariés de donner leur avis et en traitant chacun avec respect. Ces comportements peuvent sembler évidents, mais ils sont souvent négligés sous la pression de l'intégration.

1.5 Cadre d'analyse

1.5.1 De la fusion-acquisition à la reconfiguration des processus RH

Les parties précédentes ont montré que la fusion-acquisition est un changement organisationnel majeur qui touche à la fois les structures, les systèmes de contrôle, les cultures et les relations de travail. Dans ce contexte, les travaux de Schuler et Jackson (2001) et ceux de Burgess et al. (2019) montrent que la fonction RH est au cœur du processus d'intégration, notamment à travers la transformation de plusieurs domaines clés tels que le recrutement, la gestion des mobilités et des carrières, la formation, les systèmes d'évaluation de la performance et de reconnaissance.

Le modèle de Schuler et Jackson (2001) permet de situer ces transformations dans le temps. Dès la pré-combinaison, la *due diligence* RH établit un état des lieux de la structure des effectifs, des compétences et des dispositifs en place. Ce diagnostic oriente les scénarios de configuration

² Juridictions spécialisées en droit du travail chargées de juger les litiges individuels entre employeurs et salariés.

organisationnelle et les premières décisions sur les emplois redondants. Durant la phase d'intégration, les nominations aux postes clés, les systèmes d'évaluation et de rémunération ainsi que les annonces de plans de départ transforment concrètement les pratiques de gestion, et ce, souvent très rapidement. Une fois l'intégration finalisée, la stabilisation nécessite des ajustements pour corriger les dysfonctionnements et reconstruire des parcours de carrière et des dispositifs de développement cohérents.

Sur le plan des processus RH, une fusion-acquisition déclenche une profonde réorganisation où les règles, les repères et les pratiques des deux entités sont hiérarchisés, associés ou remplacés. Les choix stratégiques liés au recrutement, à la mobilité, à la formation et à l'évaluation des collaborateurs permettent alors de traduire concrètement le projet de fusion dans la gestion quotidienne de l'entreprise.

Les analyses de Weber et al. (2011) et Barmeyer et Davoine (2010) rappellent que ces transformations se déroulent dans des contextes institutionnels, juridiques et culturels précis, particulièrement dans les multinationales. La réorganisation des processus RH n'est donc pas un simple exercice technique d'harmonisation, mais une négociation entre le siège et les filiales où certains modèles de gestion s'imposent au détriment d'autres.

Ces reconfigurations se traduisent au quotidien par de nouveaux critères de promotion, des outils d'évaluation modifiés ou une nouvelle hiérarchie. C'est à ce niveau pratique que la fusion prend tout son sens pour les collaborateurs, bien plus qu'à travers la communication officielle.

1.5.2 Perceptions des pratiques RH : justice, soutien et contrat psychologique

La littérature sur la justice organisationnelle montre que les salariés n'observent pas les nouvelles pratiques RH de manière neutre. Ils jugent leur équité, ce qui influence fortement leur attitude envers la nouvelle entreprise. Gomes et al. (2015) montrent que la perception de la justice procédurale et interactionnelle lors des décisions post-acquisition, telles que les nominations, les mobilités ou la transparence de l'information, détermine fortement l'engagement affectif envers la nouvelle entité et les intentions de départ.

Bebenroth et Thiele (2015) parviennent à des conclusions similaires en étudiant l'engagement des salariés lors de fusions d'entreprises japonaises. Leurs travaux mettent en avant l'importance cruciale d'une information de qualité et de la cohérence des critères appliqués.

Les travaux de Van Dierendonck et Jacobs (2012) confirment que des procédures perçues comme équitables dans la gestion des licenciements atténuent l'impact négatif sur les survivants.

Diard (2025), quant à lui, rappelle que le sentiment d'injustice peut mener à des litiges juridiques, ce qui accentue les tensions et entretient un climat de défiance. Ces recherches suggèrent qu'en période de fusion-acquisition marquée par des restructurations, la manière dont les procédures RH sont conçues et appliquées influence directement la perception de justice chez les salariés.

Les travaux de Steiler (2010) sur le stress en situation de fusion-acquisition et ceux de Sung et al. (2017) sur les réponses des salariés à une fusion mettent en avant l'importance du soutien perçu et du contrat psychologique. Steiler montre que les différentes stratégies d'adaptation des salariés dépendent en partie du soutien qu'ils reçoivent de l'organisation et de leurs supérieurs hiérarchiques.

Sung et al. (2017) montrent que les trajectoires d'engagement ou de désengagement dépendent de la façon dont les salariés perçoivent l'équilibre entre ce que l'organisation exige d'eux en matière de flexibilité, de performance et d'ouverture au changement, et ce qu'elle leur offre en retour sur le plan de la sécurité, des perspectives et de la reconnaissance.

Ces éléments renvoient à la notion de contrat psychologique, c'est-à-dire aux attentes réciproques implicites qui structurent la relation entre un salarié et son employeur. Lors d'une fusion-acquisition, ce contrat est fortement exposé au risque de rupture, car les restructurations peuvent remettre en cause des promesses de stabilité, de reconnaissance ou d'évolution. Lorsque les salariés estiment que l'organisation ne respecte plus ses engagements implicites, leur confiance et leur loyauté s'effritent, ce qu'ils peuvent vivre comme une véritable trahison.

Les reconfigurations des processus RH liées à la fusion-acquisition seront donc analysées à travers trois registres de perception : la justice organisationnelle, le soutien perçu et le contrat psychologique. Ces trois dimensions sont étroitement liées entre elles. En effet, des procédures perçues comme justes renforcent le sentiment de soutien organisationnel, ce qui limite le risque de rupture du contrat psychologique. À l'inverse, des pratiques jugées arbitraires affaiblissent la confiance et poussent les salariés à réduire leur engagement envers l'organisation. Comprendre ces évaluations subjectives est donc essentiel pour expliquer les réactions des collaborateurs pendant et après la fusion.

1.5.3 Effets sur l'engagement, le bien-être et les comportements

La littérature identifie trois grandes familles d'effets découlant de ces perceptions, à savoir l'engagement envers la nouvelle organisation, le bien-être psychologique et les comportements au travail. Les travaux de Gomes et al. (2015) montrent qu'une perception de justice élevée est associée à un engagement affectif plus fort et à un faible taux d'intentions de départ après une acquisition. Bebenroth et Thiele (2015) confirment que la justice perçue renforce l'adhésion au projet de fusion-acquisition.

La notion d'engagement organisationnel mérite d'être précisée ici. Dans la littérature, on distingue généralement trois formes principales, à savoir l'engagement affectif, qui désigne le fait d'être attaché à l'entreprise et de partager ses valeurs, l'engagement calculé, basé sur le coût perçu d'un départ, et l'engagement normatif, lié à un sentiment d'obligation. En contexte de fusion, c'est souvent l'engagement affectif qui est le plus fragilisé, car les valeurs et la culture de l'ancienne

organisation changent ou disparaissent. Les salariés peuvent décider de rester dans l'entreprise, sans pour autant y être encore attachés.

Dans la même logique, les travaux de Van Dierendonck et Jacobs (2012) montrent que l'injustice perçue et le manque de reconnaissance contribuent à la baisse de satisfaction et à la détérioration du bien-être des survivants, tout en augmentant leur envie de partir. Steiler (2010) souligne, de son côté, que l'incertitude prolongée et les tensions liées aux changements peuvent mener à un stress élevé et conduire les salariés à développer des stratégies de retrait qui nuisent à leur santé et à leur performance. Ces effets ne disparaissent pas rapidement après la fin de la phase d'intégration officielle. Les travaux de Sung et al. (2017) sur les réponses des employés à une fusion montrent que les perceptions de justice, de soutien et du contrat psychologique se traduisent par une évolution de l'engagement au fil du temps. En fonction de la manière dont ils interprètent les choix de la direction lors de l'intégration, les salariés s'orientent vers l'adhésion, l'acceptation résignée ou le désengagement progressif. Ces attitudes influencent leurs comportements observables, comme la coopération avec les nouveaux collègues et la participation aux projets ou, à l'inverse, le retrait, l'absentéisme et la recherche d'un autre emploi. Les travaux publiés par Bansal (2016), ainsi que ceux de Kroon et Noorderhaven, (2016) prouvent qu'une gestion perçue comme équitable des nominations, des mobilités et des possibilités de développement contribue à réduire les clivages entre les anciens groupes et favorise l'émergence d'une identité commune. Au contraire, des pratiques jugées injustes ou discriminatoires renforcent l'opposition entre « nous » et « eux », ce qui entrave la coopération.

Au-delà de l'aspect moral, préserver le bien-être des salariés constitue un enjeu économique majeur, car des employés en bonne santé sont plus productifs, plus créatifs et moins absents lors d'une intégration. Dans le cadre de ce mémoire, l'engagement, le bien-être psychologique face au stress et les comportements comme la coopération ou le retrait sont donc retenus comme les dimensions centrales pour analyser les réactions des salariés face aux nouvelles pratiques RH.

1.5.4 Rôle des dispositions individuelles et du contexte

La littérature suggère que les effets des reconfigurations des pratiques RH et des perceptions qui en découlent ne sont pas identiques pour tous les salariés. González et al. (2022) établissent que des méta-traits comme l'estime de soi, l'auto-efficacité et la tolérance à l'incertitude influencent fortement la façon dont les individus vivent la transition. Les salariés qui possèdent ces ressources internes s'adaptent plus facilement et manifestent moins de résistance au changement. Au contraire, ceux qui en sont dépourvus s'avèrent plus exposés au stress, à l'anxiété et à la démotivation. Appliquée au contexte des fusions-acquisitions, cette approche montre que deux salariés exposés aux mêmes changements de pratiques RH peuvent les interpréter et les vivre différemment selon leurs

ressources personnelles et leurs expériences passées. Les effets du changement sur l'engagement et le bien-être sont donc directement modulés par le profil de chaque individu.

Les recherches de Weber et al. (2011) et de Barmeyer et Davoine (2010) rappellent que le contexte organisationnel et institutionnel joue également un rôle déterminant. Dans les acquisitions internationales qu'ils étudient, ils observent que des pratiques qui fonctionnent dans un pays peuvent créer des tensions dans un autre, car les attentes locales en matière de participation, d'autonomie ou de relation hiérarchique diffèrent. La réception de codes de conduite ou de politiques globales dépend fortement des traditions locales et de la marge de manœuvre des acteurs locaux pour les adapter.

Par ailleurs, les pratiques d'accompagnement RH jouent un rôle crucial. González et al. (2022) soulignent que les dispositions individuelles face au changement ne sont pas non plus figées. Un soutien adapté, à travers notamment une communication régulière, un *management* de proximité ou une formation, permet de rassurer les salariés les plus vulnérables ou intolérants à l'incertitude, compensant ainsi le manque de ressources initiales.

Ces variables individuelles et contextuelles rappellent la nécessité d'être prudent avant de généraliser les résultats d'une étude sur les fusions-acquisitions. Ce qui fonctionne dans une grande entreprise internationale ne s'applique pas forcément dans une PME locale, tout comme ce qui est perçu comme juste dans un pays peut être vécu comme inacceptable ailleurs.

1.6 Question de recherche

Sur la base de ce cadre d'analyse, la question de recherche centrale de ce mémoire est la suivante :

« Comment une fusion-acquisition d'entreprises redéfinit-elle les processus de ressources humaines et la perception de leurs pratiques par les employés ? »

Une telle problématique invite à analyser de manière conjointe les transformations concrètes des pratiques RH sur le terrain et la façon dont les collaborateurs les perçoivent. L'enjeu est d'étudier leur sentiment de justice organisationnelle, la perception du soutien de leur hiérarchie et le respect du contrat psychologique qui lie chaque individu à l'entreprise. Il s'agit ensuite de comprendre comment ces interprétations subjectives influencent directement l'implication et les dynamiques comportementales du personnel au sein de la nouvelle structure.

1.7 Formulation des hypothèses

Dans le cadre d'une démarche déductive, quatre hypothèses ont été formulées à partir des éléments théoriques présentés dans cette revue de littérature. Elles constituent des réponses provisoires, que l'étude empirique permettra de confirmer, de nuancer ou d'infirmer.

Hypothèse 1 : La qualité et la transparence de la communication déployée par la direction lors d'une fusion-acquisition influencent positivement la perception de justice organisationnelle des salariés.

Cette première hypothèse s'appuie sur les travaux de Stouten et al. (2018), selon lesquels une communication transparente et constante atténue l'anxiété tout en favorisant l'acceptation du changement. Elle rejoint également les recherches de Gomes et al. (2015) et de Bebenroth et Thiele (2015), qui établissent un lien étroit entre la qualité de l'information transmise et la perception de justice procédurale et interactionnelle des salariés.

Hypothèse 2 : Une perception de justice organisationnelle élevée lors des reconfigurations des pratiques RH réduit le risque de rupture du contrat psychologique entre le salarié et la nouvelle organisation.

Le fondement de cette deuxième hypothèse repose sur les recherches de Sung et al. (2017), selon lesquelles les trajectoires d'engagement ou de désengagement découlent directement de la perception qu'ont les salariés de l'équité des décisions prises pendant l'intégration. Cette vision rejoint celle de Van Dierendonck et Jacobs (2012), qui établissent que des procédures justes atténuent l'impact négatif des restructurations sur les survivants, tout comme les réflexions de Steiler (2010), qui soulignent l'importance de la perception de l'accompagnement managérial pour préserver l'équilibre psychologique des salariés en période de fusion-acquisition.

Hypothèse 3 : La rupture du contrat psychologique consécutive à une fusion-acquisition entraîne des comportements de retrait ou des intentions de départ chez les salariés concernés.

Cette troisième hypothèse intègre les travaux de Sung et al. (2017) qui démontrent que les différentes trajectoires comportementales des salariés découlent de la perception de leurs conditions de travail post-fusion. Elle est également étayée par les apports de Steiler (2010), concernant les stratégies de coping développées par les salariés face à l'incertitude, et par ceux de Diard (2025), qui démontrent qu'un sentiment d'injustice tend à provoquer des comportements de contestation ou un désengagement à long terme.

Hypothèse 4 : Les salariés issus de l'entité absorbée perçoivent les transformations des pratiques RH de manière plus négative que ceux issus de l'entité dominante.

Cette quatrième hypothèse s'inspire des travaux de Barmeyer et Davoine (2010) sur la manière dont les méthodes de l'acquéreur finissent par s'imposer à la cible, provoquant ainsi une impression de domination culturelle chez les salariés de la structure absorbée. À cette analyse s'ajoute le constat de Gomes et al. (2015) selon lequel la justice distributive est appréhendée

différemment suivant la position occupée dans la fusion. Les recherches de Schuler et Jackson (2001) rappellent que les décisions post-fusion traduisent généralement les rapports de force s'exerçant entre les deux organisations.

2 Méthodologie

2.1 Terrain de recherche

Afin d'apporter des éléments de réponse à la question de recherche centrale de ce mémoire « Comment une fusion-acquisition d'entreprises redéfinit-elle les processus RH et la perception de leurs pratiques par les employés ? », le choix d'un terrain empirique ancré dans la réalité de fusions récentes s'imposait. Notre démarche nous a ainsi conduits à retenir deux entreprises de la province de Liège. Pour préserver le strict anonymat des organisations et des personnes qui ont accepté de nous accorder du temps, nous les désignerons tout au long de cette étude sous les appellations d'Entreprise A et d'Entreprise B. Ce choix d'anonymisation s'applique également aux collaborateurs interrogés puisque leurs identités ont toutes été remplacées par des prénoms d'emprunt dans l'ensemble de ce mémoire.

Notre premier terrain d'étude, l'Entreprise A, est un cabinet de recrutement et de solutions RH composé d'une vingtaine de collaborateurs et implanté sur plusieurs bureaux en Belgique francophone. Ce qui fait la spécificité de cette structure, c'est le double changement organisationnel qu'elle a traversé en l'espace d'une décennie, à savoir une acquisition par un grand groupe international en 2017, qui s'est traduite par une intégration tout en préservant une grande autonomie opérationnelle sur le terrain. Le second tournant a eu lieu plus récemment, en décembre 2025, à l'occasion d'un changement de nom et de marque traduisant cette fois son ancrage définitif dans l'identité du groupe. L'intérêt majeur de ce cas réside dans l'écart temporel entre ces deux événements, une configuration idéale pour observer les effets immédiats d'une transformation organisationnelle et les répercussions à long terme sur les processus RH comme sur le vécu des salariés.

En ce qui concerne l'Entreprise B, il s'agit d'une structure bancaire regroupant une soixantaine de collaborateurs au sein de plusieurs agences de la province de Liège. Son histoire récente a été marquée, en janvier 2022, par la fusion de deux coopératives commerciales distinctes réunies depuis lors sous une seule et unique direction. À la différence de notre premier cas d'étude, cette restructuration s'est opérée en interne au sein du même groupe bancaire, sans impliquer de changement d'actionnaire. Cette opération n'en a pas moins provoqué une réorganisation profonde dans la répartition des équipes, le découpage des territoires, la définition des rôles et les pratiques de gestion. Le déséquilibre fondamental entre ces deux entités, où l'une s'est révélée absorbante et l'autre absorbée, en fait un terrain particulièrement riche pour observer les effets de la fusion sur la justice perçue, l'identité organisationnelle et le contrat psychologique.

Plusieurs critères complémentaires ont guidé le choix de ces deux organisations. La condition centrale de notre recherche résidait dans le fait qu'elles aient toutes deux traversé une fusion ou une

intégration organisationnelle récente. Pour autant, leurs contextes s'opposent sur de nombreux points, qu'il s'agisse du secteur d'activité, de la taille, du cadre juridique ou du rapport à l'autonomie et à la hiérarchie. Juxtaposer un cabinet de recrutement imprégné d'une culture PME et une institution bancaire aux processus plus formalisés permet en outre d'explorer une variété de pratiques RH et de vécus du changement. Cette diversité se retrouve également dans les profils que nous avons pu interroger. En sollicitant aussi bien la direction que le *management* intermédiaire, les salariés de terrain ou d'anciens collaborateurs, nous avons cherché à croiser les points de vue pour restituer cette réalité dans toute sa complexité.

2.2 Méthodologie choisie

Pour mener à bien ce mémoire, nous avons opté pour une démarche déductive. Notre point de départ repose sur des concepts clés de notre revue de littérature, comme la justice organisationnelle, le contrat psychologique, l'identification organisationnelle, le syndrome du survivant et la gestion du changement. Nous avons ensuite confronté ces éléments théoriques à la réalité du terrain au sein de nos deux entreprises, ce qui nous a permis de mettre à l'épreuve les quatre hypothèses définies à la fin de notre cadre conceptuel.

La collecte de ces données empiriques repose sur une approche qualitative. Ce choix s'est avéré indispensable pour saisir la dimension subjective des expériences, des ressentis et des perceptions propres à de telles transformations organisationnelles. Les données que nous étudions ne se prêtent pas à une mesure chiffrée car elles se composent de nuances, de contradictions et de trajectoires individuelles que seul un échange verbal approfondi permet de restituer. Cette orientation s'appuie sur les travaux de Ghiglione et Matalon (1985), qui préconisent l'approche qualitative pour explorer des processus sociaux complexes plutôt que pour en mesurer la fréquence ou l'intensité.

Nous avons ainsi pu recueillir le témoignage de seize personnes. Nous les avons articulés autour de deux approches distinctes pour répondre aux objectifs spécifiques de chaque étape de notre recherche.

Les deux premiers entretiens ont été conduits sous forme exploratoire, l'un avec le *managing director* de l'Entreprise A et l'autre avec le directeur des agences de l'Entreprise B. En nous appuyant sur les approches de Ghiglione et Matalon (1985), nous avons privilégié des questions ouvertes et souples pour permettre à chacun des interviewés de raconter son parcours librement. L'objectif était de capter la vision de la direction sur le contexte global de la fusion, la gouvernance mise en place et les grandes décisions stratégiques. Au-delà de ces éléments, ces premiers entretiens nous ont aidés à cibler les futurs profils à rencontrer et à dégager les thèmes spécifiques à explorer lors des étapes suivantes.

Nous avons mené les quatorze autres entretiens sous une forme semi-directive. Pour chaque interlocuteur, nous avons élaboré un guide d'entretien personnalisé, structuré autour des grands thèmes de notre revue de littérature tout en laissant la flexibilité nécessaire pour aborder des éléments imprévus. Ce format, que Ghiglione et Matalon (1985) définissent comme une trame ouverte composée de thèmes et de sous-thèmes introduits par des questions générales, favorisant une expression libre tout en garantissant la cohérence des échanges, s'est avéré particulièrement adapté. Nous avons ainsi sollicité des profils variés, notamment des *managers* intermédiaires, des salariés en poste, des anciens collaborateurs et des membres du personnel administratif, issus des deux côtés de chaque fusion. Cette diversité était essentielle pour croiser les regards entre la direction, le *management* de terrain et les équipes, évitant ainsi de réduire l'analyse à une seule vision de la réalité.

Nous avons ainsi réalisé neuf entretiens au sein de l'Entreprise A et sept auprès de l'Entreprise B. Selon les disponibilités et les préférences de nos interlocuteurs, certains échanges ont eu lieu en face à face dans leurs locaux, tandis que d'autres se sont déroulés à distance via la plateforme Microsoft Teams. Quelle que soit la modalité choisie, les entretiens ont été systématiquement enregistrés avec l'accord préalable des participants, avant de procéder à leur retranscription complète. Ces sessions, d'une durée moyenne de quarante-cinq minutes, débutaient toujours par une présentation du cadre de notre recherche et un rappel rigoureux des garanties d'anonymat offertes aux personnes comme aux organisations.

Nous avons mené une analyse thématique des données en croisant nos résultats de terrain avec les notions clés de notre revue de littérature. Les propos des interviewés sur chaque thème, à savoir la justice perçue, l'évolution des pratiques RH, le contrat psychologique, l'identification organisationnelle ou le syndrome du survivant, ont ainsi été confrontés entre eux et mis en perspective avec les théories mobilisées. Enfin, les extraits d'entretiens cités dans les parties empiriques et analytiques utilisent les noms d'emprunt figurant dans le tableau en annexe, qui présente l'échantillon complet des seize personnes rencontrées avec leur profil, le type d'entretien réalisé et la modalité d'échange choisie.

Concernant la saturation empirique, elle a été atteinte de manière différente selon les deux terrains. Pour l'Entreprise A, les neuf entretiens réalisés ont permis de couvrir tous les profils disponibles au sein de la structure, depuis la direction et le *management* jusqu'aux consultants en recrutement, en passant par les commerciaux, l'administration et les anciens salariés. Les informations recueillies ont commencé à se recouper significativement lors des derniers échanges, combinant ainsi l'épuisement des profils disponibles et la redondance croissante des données. Pour l'Entreprise B, les prévisions se sont confirmées puisque sept entretiens ont suffi pour obtenir une matière empirique riche et diversifiée. Cela nous a permis d'analyser la fusion sous des angles complémentaires, incluant la direction, le *management* intermédiaire, le côté absorbant ou absorbé,

ainsi qu'une agence fragilisée et un ancien directeur gérant. Dans les deux cas, nous estimons avoir atteint un niveau satisfaisant de saturation empirique au regard de nos objectifs de recherche.

2.3 Limites de la méthodologie

Comme toute démarche de recherche, cette étude comporte des limites qu'il est indispensable de reconnaître. Loin de fragiliser les conclusions, cet exercice permet de situer les résultats dans leur juste contexte et d'en offrir une lecture plus éclairée.

Une première limite tient au format hybride du recueil de données. Sur les seize entretiens menés, plusieurs ont été réalisés à distance via Microsoft Teams. Si ce choix méthodologique a facilité la logistique et ouvert l'accès à des profils aux agendas chargés, il a néanmoins altéré l'analyse du langage non verbal. À travers l'écran, l'absence de véritable contact visuel, puisque les participants fixent l'écran plutôt que la caméra, ainsi que l'impossibilité de voir les mouvements de nervosité hors-cadre comme des mains agitées ou une posture fuyante privent le chercheur d'indices cruciaux, alors que ces éléments portent souvent autant de sens qu'un discours explicite. Cette déperdition de données subtiles, inhérente au format distanciel, rejoint les travaux de Ghiglione et Matalon (1985) sur les entretiens à distance.

Une deuxième limite tient à la nature même de la démarche qualitative adoptée. Les résultats obtenus rendent compte des perceptions et des expériences des personnes rencontrées à un moment précis de leur parcours et dans un contexte singulier. Par conséquent, ces données ne sauraient faire l'objet d'une généralisation statistique, que ce soit à l'échelle globale des fusions d'entreprises ou au niveau de l'ensemble des salariés des deux organisations étudiées. L'objectif de ce travail ne réside pas dans la représentativité statistique mais bien dans la compréhension en profondeur des phénomènes, un parti pris méthodologique pleinement assumé dans le cadre de ce mémoire.

La troisième limite découle de la tendance des participants à moduler leurs propos pour se conformer à ce qui est jugé acceptable ou valorisant. Même si la totale confidentialité pour les individus et pour les entreprises a été rappelée au début de chaque échange, certains professionnels ont pu lisser leurs propos. Cette retenue s'observe surtout sur des thématiques délicates comme les procédures de licenciement, les conflits interpersonnels ou le sentiment d'injustice, souvent par crainte d'être reconnus malgré les promesses de discrétion. Si cette prudence s'avère tout à fait compréhensible, elle a pu minimiser l'importance de certaines expériences managériales difficiles au sein des données recueillies. Il convient néanmoins de souligner que plusieurs interviewés ont partagé des avis très critiques, ce qui tend à démontrer que cet obstacle a pu être atténué par le climat de confiance instauré dès le début de l'entretien.

La quatrième limite concerne le fait de n'avoir pu réaliser qu'un seul entretien exploratoire par entreprise. Bien que ces échanges avec les deux directeurs aient fourni un cadre précieux pour

comprendre la logique globale de chaque fusion, un second regard aurait été pertinent. Solliciter un autre membre de la direction ou un responsable RH dédié aurait pu enrichir et nuancer la vision stratégique présentée. La version de la direction reste par définition celle des acteurs qui ont piloté le changement. Elle méritait donc d'être complétée par les voix des collaborateurs qui l'ont subi ou accompagné depuis le terrain, ce qui a pu être réalisé dans le cadre de ce travail.

Enfin, il convient de souligner que l'intégralité des entretiens a été menée par une seule et unique personne. Si cette démarche assure une uniformité dans la conduite des échanges et dans l'application de la grille d'analyse, elle limite en contrepartie le croisement des perspectives. Une part d'interprétation personnelle ne peut donc pas être totalement écartée, bien que la confrontation systématique des éléments empiriques avec le cadre théorique ait permis de pallier ce risque. L'intervention d'un second chercheur pour croiser les analyses aurait apporté une assurance complémentaire quant à la rigueur de la démarche.

3 Présentation des résultats

Cette partie présente les données empiriques récoltées au cours des seize entretiens réalisés au sein des deux entreprises étudiées. Elle s'articule autour de cinq grandes thématiques issues du modèle d'analyse et des guides d'entretien, la communication et la gestion de l'annonce, la reconfiguration des pratiques RH, la justice organisationnelle et le soutien perçu, le contrat psychologique et les dynamiques comportementales qui en découlent et enfin l'identité organisationnelle et l'intégration culturelle. Pour chaque thème, nous présenterons et croiserons les témoignages recueillis dans les deux entreprises dans le but de faire émerger les points communs, mais aussi les particularités propres à chaque situation. Les témoignages cités par la suite intègrent les pseudonymes établis dans la partie méthodologie et repris dans un tableau en annexe. Les entreprises sont désignées par les appellations Entreprise A et Entreprise B, une démarche nécessaire pour préserver la totale confidentialité de toutes les personnes interrogées.

3.1 La communication et la gestion de l'annonce de la fusion

3.1.1 La phase d'incertitude précédant l'annonce officielle

La période qui précède l'annonce officielle d'une fusion constitue, dans les deux structures étudiées, l'un des moments les plus déterminants pour la suite de l'expérience vécue par les salariés. Cette phase est caractérisée par un paradoxe structurel puisque les décisions se prennent au niveau de la direction, alors que les salariés ne disposent d'aucune information fiable pour les anticiper. Dans un tel climat d'incertitude, les rumeurs prennent rapidement de l'ampleur, les interprétations divergent et des comportements préventifs comme les départs anticipés peuvent se déclencher bien avant que l'annonce officielle ne soit faite. On observe particulièrement ce phénomène à l'Entreprise B, où la fusion de deux entités distinctes a nécessité une période de négociation à la fois longue et confidentielle entre les deux directions.

Au sein de l'Entreprise B, cette phase d'incertitude s'est prolongée pendant de longs mois. Avec le recul, plusieurs personnes interrogées décrivent une atmosphère de suspicion croissante qui s'est installée à mesure que l'attitude des dirigeants changeait. Ces derniers multipliaient les réunions à huis clos, évitaient les regards ou donnaient des réponses évasives aux questions directes. Cette ambiance a rapidement propagé les rumeurs, qui ont d'abord circulé en interne avant de venir de l'extérieur, notamment par l'intermédiaire de salariés d'autres agences, informés du projet de manière officieuse. Le fait que la direction perde le contrôle de sa propre communication a été perçu comme un signal négatif supplémentaire, ce qui a largement accentué le sentiment d'exclusion des salariés sur le terrain.

La conséquence la plus concrète de cette période a été le déclenchement de départs préventifs. Plusieurs répondants évoquent des collègues qui ont préféré quitter la structure avant

même l'officialisation de la fusion, jugeant le climat trop incertain pour prendre le risque de rester. Ce phénomène s'avère particulièrement problématique car ces départs ont souvent concerné des profils expérimentés et investis, qui auraient pu contribuer positivement à la transition. Mathieu, employé *business banker* de l'Entreprise B, décrit la dynamique qui s'est installée pendant cette période :

« On sentait depuis quelques mois qu'il se passait quelque chose et ça, c'était déjà très difficile à vivre. Les associés devaient nier, devaient dire que tout allait bien. Et ça, ça crée de la perte de confiance. Les mensonges n'apportent jamais rien de bon. »

Mathieu, employé business banker, Entreprise B

Ce témoignage illustre parfaitement la manière dont les dirigeants, contraints à la confidentialité par les obligations légales concernant l'information des représentants du personnel, se sont retrouvés dans la position inconfortable de devoir nier une réalité que les salariés pressentaient. Ce mensonge par omission, même s'il était institutionnellement justifié, a fragilisé la relation de confiance bien avant l'annonce officielle. Plusieurs autres répondants de l'Entreprise B confirment avoir moins souffert de l'annonce en elle-même que de la période qui l'a précédée.

Cette dynamique se distingue nettement de la situation observée à l'Entreprise A lors du changement de nom en décembre 2025. Comme la situation ne nécessitait aucune négociation entre deux entités distinctes, la direction a pu anticiper sa communication interne. Le directeur général avait ainsi informé les *managers* de bureau en amont de l'annonce officielle afin de leur donner les moyens nécessaires pour préparer leurs équipes. L'annonce a également été programmée en même temps que l'inauguration des nouveaux bureaux, ce qui a apporté un cadre positif et concret à la transition. Même si certains salariés ont été surpris en raison de promesses passées sur le maintien de leur ancien nom d'entreprise, la phase d'incertitude a été beaucoup plus courte, limitant ainsi les impacts négatifs constatés à l'Entreprise B.

3.1.2 Le contenu de l'information transmise et ses effets sur la perception

Au-delà du moment choisi pour l'annonce, le contenu de la communication et la qualité des réponses apportées aux questions des salariés jouent un rôle tout aussi déterminant dans la perception de justice. La littérature distingue ici la communication descendante liée à ce que la direction transmet, de la communication interactive qui offre la possibilité pour les salariés de poser des questions, d'exprimer leurs craintes et d'obtenir des réponses adaptées à leur situation particulière. Ces deux dimensions ont des effets bien distincts sur le vécu des salariés.

Dans l'Entreprise A, la direction a axé sa communication sur la continuité lors du changement de nom, en précisant que rien ne modifierait les méthodes de travail, le *management*, les objectifs individuels ni la culture du bureau. Ce message a été largement intégré par les salariés,

même si certains ont émis des doutes sur son maintien à long terme. La directrice du bureau, Sofia, a joué un rôle actif dans ce relais, en organisant des espaces d'échange avec son équipe et en partageant ses propres craintes avec une transparence qui lui a valu la confiance de ses collaborateurs.

Au sein de l'Entreprise B, les répondants distinguent systématiquement ce qui leur a été dit de ce qu'ils ont effectivement compris. La communication officielle a évoqué des raisons géographiques et stratégiques pour justifier la fusion, mais plusieurs salariés estiment qu'on ne leur a pas suffisamment expliqué les implications concrètes pour leur poste, leur agence et leur quotidien. Ce manque d'informations opérationnelles, au-delà des grands axes stratégiques, a alimenté une anxiété persistante, même après l'annonce officielle. Mathieu formule clairement ce que la communication aurait dû contenir :

« Une communication claire et directe aurait été bien meilleure. On redéfinit les régions, voilà pourquoi, voilà les raisons stratégiques, voilà ce que ça implique pour chacun. Personne n'avait le choix de toute façon ni les associés ni les employés. Donc à quoi bon tourner autour du pot pendant six mois à un an ? »

(Mathieu, employé business banker, Entreprise B)

Ce témoignage illustre une réalité bien connue dans la littérature sur la gestion du changement, puisque les salariés n'attendent pas nécessairement que les nouvelles soient bonnes, mais qu'elles soient vraies et complètes. L'illusion selon laquelle retarder ou adoucir une annonce difficile protège les salariés est ici mise à mal. Au contraire, l'incertitude prolongée génère davantage de stress et d'instabilité que l'annonce transparente sur un changement, même lorsque celui-ci est défavorable.

Un dernier élément concernant la cohérence entre les messages successifs mérite d'être souligné. A l'Entreprise A, plusieurs salariés ont mentionné que le changement de nom entraînait en contradiction avec les assurances données auparavant par la direction sur le maintien de l'ancienne identité. Ce décalage entre le discours passé et la décision présente a affaibli la crédibilité des messages, même si ces derniers étaient clairs et correctement diffusés. Thomas, consultant 360³ qui a quitté l'Entreprise A peu après le changement de nom, résume ce sentiment :

« Le discours du directeur avait toujours été qu'on resterait X⁴, qu'on garderait notre identité. Et donc, début d'année, on nous disait qu'on resterait X. Quelques mois plus tard, on sentait que peut-être le nom allait changer. Et puis quelques semaines après, la nouvelle tombait. »

Thomas, consultant 360, Entreprise A

³ Consultant en recrutement et développement commercial

⁴ X : Ancien nom de l'entreprise A

3.1.3 Le rôle des managers intermédiaires comme relais du changement

Dans les deux entreprises, les entretiens mettent en évidence le rôle central joué par les *managers* intermédiaires dans la transmission et l'adaptation des messages de la direction. Ce maillon hiérarchique occupe une position délicate puisqu'il reçoit lui-même les décisions de la direction, souvent avec une marge de négociation réduite, tout en devant les relayer à des équipes qui lui font confiance. Ces collaborateurs attendent de lui des réponses que parfois il ne possède pas encore. Cette position de double appartenance génère une tension spécifique et bien distincte de celle vécue par les salariés de terrain.

Au sein de l'Entreprise B, Bertrand, responsable d'agence du côté absorbant, a été dans l'autre SComm⁵ afin de reconstruire une agence fortement fragilisée par les départs. Sa mission englobait la gestion opérationnelle ainsi qu'un rôle essentiel de stabilisation émotionnelle auprès des équipes restantes. Il décrit avec précision la stratégie qu'il a déployée pour maintenir la cohésion de l'équipe dans un contexte marqué par un sous-effectif permanent et de méfiance résiduelle :

« Il fallait jouer un jeu d'équilibriste, entraîner les gens avec nous, essayer de les faire changer d'état d'esprit, sans se braquer trop vite. Si on était trop directifs, on sentait que les personnes restantes pouvaient partir à leur tour. Ce n'était pas tant la charge de travail qui était la partie la plus compliquée, c'était de devoir composer avec des mentalités qui ne correspondaient pas à ce qu'on voulait, sans pouvoir les confronter directement parce qu'on n'avait pas encore les moyens de le faire. »

Bertrand, responsable d'agence, Entreprise B

Ce témoignage met en lumière la complexité du rôle occupé par le *manager* intermédiaire dans un contexte de fusion. Bertrand doit, en effet, mener de front la gestion de la charge opérationnelle et le maintien de la motivation des équipes, tout en relayant les messages de la direction. Il doit également adapter sa propre communication à la sensibilité particulière d'une agence profondément marquée par les départs. Cette facette multiple de la fonction managériale, déjà identifiée par Stouten et al. (2018) comme déterminante dans la réussite d'un changement organisationnel, trouve ici une illustration empirique particulièrement riche.

Dans l'Entreprise A, Sofia, *business unit manager*, occupe un rôle comparable mais dans un environnement moins conflictuel. Elle explique comment elle est parvenue à maîtriser ses propres inquiétudes relatives au changement de nom tout en continuant à rassurer son équipe. Cela met bien en évidence la tension inhérente à sa position :

« Ma réaction, ça a d'abord soulevé une crainte, perdre la notoriété qu'on avait construite sous le nom précédent à Liège. Mais le directeur a rassuré en disant que c'était vraiment

⁵ Forme juridique d'entreprise qui permet d'associer des gestionnaires actifs et des bailleurs de fonds

juste une question d'image. J'ai relayé ce message à l'équipe, tout en reconnaissant mes propres doutes, parce que je pense que la transparence sur ses propres incertitudes crée davantage de confiance que le discours trop lisse. »

Sofia, BUM & Expert consultante, Entreprise A

3.2 La reconfiguration des pratiques RH

3.2.1 L'harmonisation des rémunérations et des avantages

L'harmonisation des conditions salariales constitue l'un des premiers indicateurs concrets et visibles de la transformation des pratiques RH post-fusion. Cette mesure touche directement au quotidien des salariés à travers le salaire brut, la voiture de société, les frais, les congés, ou encore les assurances. Elle représente donc l'un des premiers terrains sur lesquels les collaborateurs évaluent l'équité de la fusion. Dans les deux entreprises étudiées, cette harmonisation a eu lieu, mais avec des contenus, des rythmes et des effets perçus très différents selon la position initiale des répondants.

Dans l'Entreprise B, l'harmonisation salariale a représenté un gain significatif pour les salariés issus de l'entité absorbée, dont les conditions étaient globalement inférieures à celles de la structure absorbante. Plusieurs répondants mentionnent des augmentations de salaire directement imputables à la mise en conformité avec les barèmes de la nouvelle organisation. Ils soulignent également une uniformisation de certains avantages comme les téléphones, les abonnements, les voitures de société, qui n'étaient pas répartis de manière équitable dans l'ancienne organisation. Cette dynamique a joué un rôle important dans l'acceptation progressive de la fusion du côté absorbé, en démontrant concrètement que la nouvelle direction respectait ses engagements en matière d'équité salariale.

Il convient cependant de souligner que cette harmonisation n'a pas été perçue de manière uniquement positive par tous les répondants. Le fait d'aligner des pratiques salariales parfois très hétérogènes impose également des contraintes aux collaborateurs dont les conditions s'avéraient plus avantageuses dans l'ancienne structure, notamment en ce qui concerne certains privilèges qui n'ont pas survécu à l'harmonisation. Au sein de l'Entreprise A, la standardisation des budgets voiture à l'échelle du groupe a suscité des tensions particulières. Les critères retenus, basés sur l'ancienneté plutôt que sur la fonction ou l'utilisation effective, ont été perçus comme inadaptés à la réalité des activités opérationnelles. Thomas, consultant 360, qui combinait des activités de prospection commerciale intensive avec des missions de recrutement, décrit l'impact de cette standardisation sur sa propre situation professionnelle :

« Les budgets voiture ont été calculés uniquement sur l'ancienneté, un modèle plutôt français, et pas sur la fonction ou l'utilisation réelle. Moi qui faisais de la prospection commerciale et utilisais ma voiture très fréquemment, j'avais le plus petit budget parce que

j'étais là depuis seulement trois ans. Ce sont des décisions prises à l'échelle du groupe et déclinées partout sans regarder le cas par cas. Ça crée des incohérences. »

Thomas, consultant 360, Entreprise A

Cet exemple illustre la tension structurelle identifiée par Schuler et Jackson (2001) entre la nécessité d'harmoniser les pratiques à l'échelle du groupe pour des raisons d'équité et de lisibilité, et l'impératif d'adapter les décisions aux réalités locales ainsi qu'aux spécificités des métiers. L'harmonisation perçue comme équitable au sein de l'Entreprise B contraste avec celle vécue de manière injuste à l'Entreprise A. Ce décalage ne s'explique pas par des processus fondamentalement différents, mais plutôt par le fait que la situation initiale des répondants divergeait. Les collaborateurs qui tiraient un avantage de cet alignement en avaient une vision positive, tandis que ceux qui y perdaient le ressentaient négativement. Ce résultat confirme que la justice distributive s'avère avant tout une perception relative, conditionnée par la situation antérieure de chaque salarié.

3.2.2 L'évolution des systèmes d'évaluation et de suivi de la performance

Les pratiques d'évaluation s'avèrent particulièrement sensibles en contexte de fusion, car elles conditionnent directement la reconnaissance des salariés et leur évolution professionnelle dans l'organisation. La fusion impose souvent une révision des critères d'évaluation, des fréquences des entretiens et des modalités de discussion des objectifs. Ce bouleversement peut être vécu comme une remise en cause des codes établis auxquels les salariés s'étaient habitués.

A l'Entreprise A, plusieurs salariés décrivent le passage d'un système d'évaluation très cadré caractérisé par des grilles standardisées et des objectifs chiffrés imposés, vers un dialogue plus ouvert et individualisé, depuis que Sofia occupe le rôle de *manager* de bureau. Ce changement, qui coïncide en partie, avec le changement de nom de la structure, est majoritairement perçu de façon positive par les consultants interrogés. Ils le décrivent comme étant davantage ancré dans la réalité quotidienne du travail, plus attentif aux difficultés du marché et plus respectueux des spécificités de chaque profil. Damien, *account manager*, souligne cette évolution en la reliant directement à la qualité de la relation managériale :

« Avant c'était beaucoup plus structuré et cadré. On avait des choses spécifiques à remplir. Aujourd'hui c'est plus ouvert, c'est plus un échange. C'est moins précis mais beaucoup plus fluide et adapté à la réalité du terrain. Le fait que Sofia connaisse le métier de l'intérieur change tout, elle sait ce que c'est que d'appeler cent candidats en une semaine. »

Damien, account manager, Entreprise A

Il convient toutefois de préciser que cette évolution des pratiques d'évaluation ne découle pas exclusivement du changement de nom ou de l'intégration dans le groupe. Elle s'explique aussi par une réorganisation interne marquée par l'arrivée d'une *manager* de proximité ayant elle-même

occupé les postes qu'elle encadre aujourd'hui. Ce facteur de contextualisation est essentiel pour éviter de surestimer l'impact de la fusion et pour attribuer à chaque dynamique sa juste part d'influence dans les transformations observées.

À l'Entreprise B, la fusion a entraîné une complexification du processus décisionnel concernant les objectifs, en raison d'un élargissement du comité de direction. La cohabitation de deux cultures de gouvernance distinctes, l'une habituée à des décisions rapides prises par un directeur unique, l'autre fonctionnant avec une direction collégiale, a ainsi ralenti la communication des objectifs auprès des équipes. Mathieu décrit d'ailleurs très bien les répercussions concrètes de cette complexification sur le quotidien des salariés :

« Il y avait désormais plus de personnes autour de la table, et pour moi ça n'a pas été forcément positif, parce qu'avant de pouvoir trancher et communiquer aux employés, il fallait d'abord trouver un accord à quinze ou seize. Ça a pris énormément de temps. Pendant ce temps, chacun a continué à faire comme il savait faire, un peu pour sauver la baraque en attendant que la nouvelle structure se construise. »

Mathieu, employé business banker, Entreprise B

Cette observation souligne un aspect souvent négligé de la reconfiguration des pratiques RH post-fusion, où les flottements dans les prises de décision ne relèvent pas d'un manque de rigueur ou d'une mauvaise volonté, mais constituent la conséquence structurelle de la rencontre entre deux gouvernances différentes. Si cette période de transition peut paradoxalement renforcer l'autonomie des salariés de terrain, puisque ces derniers maintiennent leurs habitudes de travail, elle engendre également une incertitude quant aux codes établis, susceptible d'alimenter une certaine méfiance.

3.2.3 La mobilité géographique et fonctionnelle

La mobilité, qu'elle soit géographique à travers un changement d'agence ou de lieu de travail, ou fonctionnelle par une évolution de poste ou de périmètre de responsabilités, constitue l'aspect le plus concret et le plus impactant de la reconfiguration des pratiques RH dans les deux structures étudiées. Elle touche directement à la vie quotidienne des salariés, à leurs habitudes de travail ainsi qu'à leur équilibre personnel. Dans les deux cas, la mobilité s'est imposée comme l'un des sujets les plus chargés émotionnellement et les plus fréquemment évoqués de manière spontanée dans les entretiens.

Dans l'Entreprise B, la réorganisation des territoires a contraint plusieurs salariés à changer d'agence. Les conséquences de ces mutations varient considérablement d'une situation à l'autre. Si pour certains, le changement d'agence représentait simplement une réaffectation professionnelle gérable, pour d'autres, cela impliquait un changement de trajet, la perte d'une clientèle construite sur plusieurs années et la recomposition complète d'un réseau de collègues. Céline, employée

administrative de l'Entreprise B, décrit parfaitement ces difficultés en insistant sur la manière dont ce changement professionnel a bousculé son équilibre personnel :

« Je travaillais à trois minutes de chez moi. Mes clients étaient aussi des voisins, tout était mélangé. Et là, fini, tu vas à l'autre agence. Plus loin, je ne connais personne, ni les collègues ni les clients. C'est fatigant. En plus, j'avais un bébé, mon mari travaille beaucoup, c'est moi qui devais gérer les activités de ma fille. J'ai même changé ma fille d'activité et d'endroit pour avoir plus facile par rapport à mon boulot. »

Céline, employée administrative, Entreprise B

Ce témoignage illustre un phénomène souvent négligé par la littérature sur la gestion du changement, à savoir les répercussions de la mobilité organisationnelle sur la vie extra-professionnelle des salariés. Lorsqu'une décision de réaffectation modifie les horaires, les temps de trajets et les contraintes familiales d'un salarié, elle touche à des dimensions qui dépassent largement le simple cadre contractuel du travail. Cette juxtaposition entre la vie professionnelle et la vie personnelle s'intensifie nettement lorsque la mobilité est imposée plutôt que choisie, surtout si elle s'ajoute à d'autres bouleversements simultanés, comme de nouveaux collègues, un nouveau *management*, ou la gestion d'un nouveau portefeuille de clients.

Dans l'Entreprise B, Bertrand, responsable d'agence, présente une situation de mobilité bien différente. Envoyé volontairement, ou du moins après discussion avec la direction, pour redresser une agence fragilisée, il décrit sa réaffectation comme une véritable mission de confiance et une marque de reconnaissance plutôt que comme une contrainte. Cette divergence de perception par rapport à Céline n'est pas anodine. Elle souligne que le vécu d'une mutation dépend moins de la mobilité en elle-même que du contexte managérial qui l'entoure, notamment le sentiment d'avoir été écouté, la clarté des objectifs confiés ainsi que la perspective d'une valorisation future de ce parcours.

3.2.4 La formation et le développement des compétences

L'appartenance à un groupe plus grand est généralement présentée, par le *management*, comme un moyen efficace pour accéder plus facilement à la formation et enrichir ses compétences. Cet argument revient régulièrement pour justifier l'intégration dans un groupe, auprès des salariés qui s'interrogent sur l'évolution de leur quotidien professionnel. L'analyse des données empiriques permet de vérifier, dans les deux organisations étudiées, si cette promesse s'est concrétisée.

Du côté de l'Entreprise A, le ressenti général s'avère plutôt positif. Plusieurs salariés constatent que l'appartenance au groupe a facilité le financement de formations qui auraient été refusées dans la structure indépendante, en particulier des formations longues et coûteuses, ou des formations orientées vers l'épanouissement personnel, sans lien direct ou immédiat avec le poste occupé. C'est notamment le cas pour Natacha, expert RH consultant et coach en *outplacement*, qui

explique que son entrée dans le groupe lui a permis de suivre sa formation en coaching, une étape qui a grandement orienté la suite de sa carrière.

« La formation de coaching que j'avais voulu faire à l'époque de la direction précédente, c'était trop cher, trop compliqué. Je l'ai faite quand on était dans le groupe. Le directeur a estimé que c'était quand même une plus-value et a accepté d'en payer une partie. Donc oui, clairement, par rapport à avant, on a davantage de ressources. »

Natacha, expert HR consultant, Entreprise A

Néanmoins, les seuls entretiens ne permettent pas de distinguer clairement l'influence directe du groupe de celle apportée par le changement de style de *management*, notamment avec l'arrivée d'un directeur plus soucieux du développement individuel. Plusieurs répondants évoquent cette confusion, ce qui montre que les transformations positives dépendent autant des qualités humaines des dirigeants que des nouvelles structures organisationnelles. Cette nuance s'avère essentielle pour ne pas attribuer de manière trop systématique les progrès en matière de formation à la seule fusion des entités.

3.3 Justice organisationnelle et soutien perçu

3.3.1 Justice distributive : l'équité des résultats obtenus

La justice distributive renvoie à la perception d'une répartition équitable des ressources, comme les postes, les avantages ou les responsabilités, entre les différents groupes issus de la fusion. Cette dimension s'avère être l'une des principales sources de tension sur les deux terrains, même si ses manifestations diffèrent selon les contextes et les individus concernés.

À l'Entreprise B, les enjeux de justice distributive se révèlent particulièrement sensibles lorsqu'il s'agit de répartir les postes de direction entre les deux entités fusionnées. Le choix des dirigeants à la tête de la nouvelle structure représente un moment charnière de toute fusion car cette nomination détermine non seulement l'identité managériale mais aussi les méthodes de travail qui vont s'imposer à tous. Cette décision symbolise le rapport de force entre les deux groupes et est suivie avec une attention particulière par les salariés des deux organisations. Plusieurs répondants de l'entité absorbée ont exprimé un sentiment de mise à l'écart et de perte de repères alors même qu'ils considèrent le directeur nommé comme parfaitement légitime.

Marie, ancienne responsable GRH de l'Entreprise B du côté absorbé, décrit avec une grande précision comment la perte d'une fonction spécifique a généré un sentiment d'injustice distributive. Sa réaction dépasse la simple déception professionnelle pour toucher à une dimension identitaire fondamentale :

« J'avais construit quelque chose. Et du jour au lendemain, on me dit que cette fonction n'existe plus dans la nouvelle structure, que c'est le directeur gérant qui s'en occupera. Quelqu'un derrière ton dos vérifie si ce que tu fais est bien fait. C'est très épuisant, c'est insatisfaisant et tu perds un peu confiance en toi parce que parfois, ça fait dix ans que tu travailles de cette manière-là et quelqu'un croit savoir mieux faire que toi. »

Marie, ancienne responsable GRH, Entreprise B

Du côté de l'organisation absorbante, les répondants qualifient plutôt la répartition des postes et des responsabilités comme équitable et justifiée par des critères objectifs. Bertrand, qui appartient à ce groupe, reconnaît néanmoins qu'il y avait des frustrations du côté opposé, mais il préfère nuancer ces réactions en soulignant la qualité des résultats obtenus :

« Les décisions ont été justes. Il y a peut-être eu quelques petites erreurs de management qu'on a vite rectifiées. Mais la ligne directrice qu'on s'est donnée était juste. Et les chiffres de l'année passée nous donnent raison. »

Bertrand, responsable d'agence, Entreprise B

Cette divergence de perception entre les deux groupes illustre parfaitement le paradoxe de la justice en contexte de fusion mis en évidence par Gomes et al. (2015). Une même mesure peut ainsi être jugée équitable par les bénéficiaires et injuste par ceux qui en subissent les conséquences. La justice distributive reste une perception relative, qui se construit à travers la comparaison entre ce que l'on obtient réellement et ce à quoi l'on estimait légitimement avoir droit.

3.3.2 Justice procédurale et interactionnelle

Au-delà du contenu même des décisions, la façon dont elles ont été prises et communiquées influence fortement l'équité ressentie. La justice procédurale, liée à la conformité des règles appliquées, ainsi que la justice interactionnelle, qui concerne la qualité du traitement humain reçu, constituent deux dimensions complémentaires. Ensemble, elles orientent de manière décisive la perception globale de l'équité de la fusion.

À l'Entreprise A, Sandra, consultante 360 et sales, identifie plusieurs exemples d'incohérence procédurale qui ont engendré un sentiment de traitement inégal au sein de l'équipe. Elle insiste particulièrement sur le fait que certaines décisions stratégiques adoptées à l'échelle du groupe ont été imposées de manière uniforme sans prendre en considération les réalités locales, ce qui a provoqué des effets pervers totalement imprévus par la direction :

« Il y a des décisions qui ne sont pas équitables. On passe tous sur les véhicules électriques. Certains ont été les premiers à avoir une borne chez eux et ont donc cet avantage. Nous, on va devoir passer à l'électrique sans avoir de borne. Ce n'est pas juste. Il y a aussi eu une formation imposée à l'une d'entre nous, avec des trajets à répétition vers Bruxelles pour

quelque chose dont elle estimait ne rien apprendre. À un moment, elle a dit stop. Ça aussi, c'est une forme d'injustice. »

Sandra, consultante 360 & Sales, Entreprise A

Une telle expérience démontre que la justice procédurale ne se limite pas aux grandes décisions structurelles de la fusion, comme les nominations, les restructurations ou les harmonisations salariales. Elle se manifeste également dans les décisions quotidiennes qui impactent directement le travail concret des salariés. Ainsi, chaque décision standardisée et prise de manière unilatérale, sans considération des situations individuelles, risque de devenir un motif d'insatisfaction supplémentaire qui renforce le sentiment d'injustice.

Dans l'Entreprise B, les entretiens mettent particulièrement en avant la dimension interactionnelle de la justice. Plusieurs répondants soulignent la qualité du traitement humain dont a fait preuve le directeur de la nouvelle entité, qu'ils décrivent comme attentif, accessible et en parfaite cohérence avec ses engagements. Denis, employé marché crédit hypothécaire, résume bien ce sentiment en expliquant que la continuité et la stabilité du *management* ont agi comme de véritables facteurs d'apaisement :

« Par mes supérieurs directs, oui, je me sens valorisé. La première fusion m'avait sauvé parce qu'elle avait apporté une organisation que je cherchais et qu'on n'avait pas avant. Pour cette deuxième fusion, je me suis dit que c'était un beau challenge. Ça n'a pas été simple, mais ça a bien matché. »

Denis, employé crédit hypothécaire, Entreprise B

3.4 Contrat psychologique et dynamiques comportementales

3.4.1 Rupture et continuité du contrat psychologique

La notion de contrat psychologique, définie comme l'ensemble des attentes réciproques et implicites entre un salarié et son employeur, constitue l'un des prismes analytiques les plus puissants pour appréhender la diversité des réactions observées dans les deux terrains. Contrairement au contrat formel de travail, le contrat psychologique englobe des engagements non écrits qui fondent la relation de confiance, tels que des promesses tacites d'autonomie, de reconnaissance, de stabilité, d'évolution ou d'appartenance à un collectif porteur de sens. Lors d'une fusion, ces engagements implicites se trouvent profondément remis en question, et les salariés doivent alors réévaluer leur lien à l'organisation face à de nouvelles règles du jeu qu'ils n'ont pas négociées.

L'expérience de Thomas au sein de l'Entreprise A représente une illustration parfaite de la rupture du contrat psychologique. Ce consultant 360 avait développé sa pratique professionnelle

autour de trois piliers implicitement reconnus par l'ancienne direction, à savoir l'autonomie dans la gestion de ses priorités entre le recrutement, le commercial et la formation, la liberté d'ajuster ses activités selon les opportunités du marché, et la valorisation de sa polyvalence. Le changement de nom de la structure, combiné aux nouvelles orientations d'objectifs, a remis en cause ces trois piliers simultanément. Thomas exprime avec précision le moment où il a pris conscience de cette rupture :

« Et là, changement total de position, seul le 360 pur et dur rentrait dans l'objectif. Tout le reste mis de côté. Pour moi, le 360 c'était justement pouvoir aller là où la marge et le bénéfice sont bons. Si le recrutement est bouché mais que la formation va bien, je mets toute mon énergie dans la formation. Et là, on me dit non. Il y a maintenant une structure fixe, on ne discute plus les règles, on ne discute plus les process, on ne discute plus les manières de faire. C'est comme ça, un point c'est tout. »

Thomas, consultant 360, Entreprise A

La rupture du contrat psychologique à l'Entreprise B a pris une autre forme, mais son intensité s'est révélée tout aussi forte. Pour Marie, ancienne responsable GRH, la perte de sa fonction spécialisée représentait non seulement la remise en cause d'un rôle professionnel, mais aussi la disparition d'une identité construite sur plusieurs années. Cette dimension identitaire de la rupture, marquée par le sentiment de ne plus correspondre à sa fonction passée, est capitale dans son témoignage. Elle illustre ce que les chercheurs désignent comme la rupture du contrat psychologique normatif, laquelle se traduit par la remise en cause du sentiment d'appartenance à une organisation dont les valeurs étaient partagées.

Il convient cependant de souligner que les données empiriques mettent en évidence des trajectoires de reconstruction du contrat psychologique qui viennent nuancer une lecture trop linéaire de la rupture. Plusieurs répondants ont ainsi traversé une crise identitaire avant de s'engager dans une réorientation positive. Marie confie notamment que la perte de sa fonction GRH lui a permis de rebondir vers des fonctions qu'elle exerce avec satisfaction depuis maintenant cinq ans. Quant à Natacha, elle attribue à l'intégration dans le groupe la possibilité d'avoir accédé à une formation de coaching qui a radicalement transformé sa pratique professionnelle. Ces trajectoires de reconstruction illustrent que le contrat psychologique n'est pas un état figé mais un processus dynamique, susceptible de se recomposer lorsque les conditions le permettent.

3.4.2 Le syndrome du survivant et ses manifestations

Les nombreux départs survenus après les fusions ont marqué les collaborateurs restés au sein des deux organisations, que ces ruptures aient été choisies, anticipées ou subies. Dans la littérature, ce phénomène est connu sous le nom de syndrome du survivant, car il engendre des réactions émotionnelles et comportementales particulièrement lourdes. Les salariés restés en poste éprouvent souvent de la culpabilité face au départ de leurs collègues, tout en devant assumer une surcharge de

travail pour compenser les postes vacants. Privés de leurs repères et de leurs collègues proches, ils subissent une accumulation de pressions et de facteurs de stress qui peut mener, dans les cas les plus graves, à un véritable épuisement professionnel.

Dans l'Entreprise B, les données empiriques illustrent ce syndrome de manière très concrète. Céline décrit une forme d'épuisement compassionnel sur une période de deux ans, liée à sa mission informelle de soutien et de remotivation des équipes fragilisées de l'agence où elle avait été affectée. Son parcours met en lumière le paradoxe du survivant puisque, tout en étant elle-même déstabilisée par les changements, elle s'est retrouvée contrainte de soutenir quotidiennement ses collègues sans jamais bénéficier d'une reconnaissance officielle ou d'une compensation pour cet investissement psychologique :

« J'ai dû pendant deux ans les tirer vers le haut pour les remotiver. Même moi, qui suis quelqu'un de très positif, j'ai eu du mal. C'est pour ça qu'on m'a mis là, pour relever les têtes. J'ai cru qu'on n'y arrivera jamais. »

Céline, employée administrative, Entreprise B

Du côté de l'Entreprise A, le syndrome du survivant prend une forme plus diffuse bien que sa réalité reste tout aussi mesurable. Plusieurs salariés décrivent un sentiment d'anxiété latente qui s'explique par la hausse constante des objectifs dans un contexte économique globalement difficile, mais aussi par les incertitudes sur l'avenir de leurs fonctions dans le cadre de l'harmonisation menée par le groupe. Cette anxiété ne se traduit pas nécessairement par une intention de départ explicite, mais elle colore l'ensemble de l'expérience professionnelle et affecte la motivation et l'engagement quotidien. Si cette inquiétude ne pousse pas forcément les salariés à chercher un autre emploi, elle altère profondément leur quotidien professionnel en pesant sur leur niveau de motivation et sur leur engagement envers l'organisation.

3.4.3 Facteurs de maintien et de résilience

En marge des phénomènes de rupture et de désengagement, les données empiriques mettent en lumière les leviers essentiels qui incitent la majeure partie des salariés interrogés à rester au sein de leur structure malgré les difficultés rencontrées. Ces facteurs de maintien se traduisent de plusieurs manières. Ils associent des besoins économiques et pratiques, un attachement affectif ou identitaire fort envers l'entreprise, ainsi qu'une capacité d'adaptation personnelle pour traverser les transformations de l'organisation.

Damien, *account manager* de l'Entreprise A, livre avec une grande transparence les trois motifs qui l'ont poussé à rester dans la structure. Son témoignage s'avère particulièrement instructif pour comprendre la dimension purement calculée de l'attachement envers l'organisation, lorsque celle-ci traverse une phase de transition :

« Je vais être transparent. C'est une fonction que je connais bien, j'ai maintenant une vraie expérience et je connais beaucoup de clients qui reviennent vers moi, c'est un confort. Ensuite, je ne sais pas vraiment ce que je voudrais faire d'autre. Et la troisième raison, c'est quand même une rémunération assez confortable. »

Damien, account manager, Entreprise A

Ce témoignage correspond précisément à la notion d'engagement calculé ou de continuité développée dans la littérature. Le salarié décide de rester non pas par adhésion affective à la nouvelle organisation, mais parce qu'il estime que les contraintes liées à un départ sont trop importantes. Concrètement, perdre son portefeuille de clients, subir une baisse de salaire ou faire face à l'inconnu sur le marché de l'emploi représentent des risques bien plus grands que les avantages d'un changement de poste. Si cette forme d'attachement assure la présence du collaborateur dans les effectifs, elle n'implique aucunement son adhésion profonde ni sa participation active au projet de transformation de l'entreprise.

3.5 Identité organisationnelle et intégration culturelle

3.5.1 L'attachement à l'identité de l'ancienne organisation

Les interrogations autour de l'identité organisationnelle qui touchent au sentiment d'appartenance, aux valeurs partagées et à l'impact de l'histoire de la structure sur le parcours professionnel, reviennent de manière récurrente dans tous les entretiens. Ces questions deviennent cruciales lors des phases de transition, lorsque les anciens repères se fissurent alors qu'une nouvelle identité collective ne s'est pas encore totalement installée. Ce moment de flottement identitaire est alors ressenti de manière très diverse par les collaborateurs, selon leur propre histoire au sein de l'entreprise et leur sensibilité globale face au changement.

Au sein de l'Entreprise A, l'attachement à l'ancienne dénomination se manifeste surtout chez les salariés qui ont connu la structure lorsqu'elle était indépendante. Jeanne, chargée administrative, exprime cet attachement de façon nuancée en reconnaissant le besoin rationnel de changer, tout en éprouvant une nostalgie que son ancienneté dans l'organisation explique facilement :

« Je garde un attachement fort au nom précédent, c'est là que j'ai commencé ma carrière. Ça restera comme ça pour ceux qui l'ont connu. Les nouveaux auront peut-être plus d'attachement au nouveau nom, mais pour moi, les plus belles années de la société, c'était sous l'ancienne dénomination. Maintenant, on est contents d'avancer, ça ne change rien, c'est juste un nom. Mais oui, je garderai toujours cet attachement pour tout ce qu'on y a vécu. »

Jeanne, chargée administrative, Entreprise A

La question de l'appartenance identitaire se pose de façon encore plus complexe à l'Entreprise B. En effet, la fusion implique la coexistence de deux groupes dotés d'histoires, de cultures et de pratiques distinctes au sein d'une même organisation, et non un simple changement de nom. Les premières années suivant la fusion ont été marquées par des références fréquentes aux anciennes entités, les salariés opposant régulièrement les habitudes de leur propre structure aux fonctionnements de la seconde entité, ce qui témoigne de la persistance des frontières identitaires malgré la fusion formelle. Issu du groupe absorbé, Mathieu, employé *business banker*, décrit précisément la lenteur du processus d'intégration culturelle ainsi que les défis que cette situation représente pour la cohésion de l'équipe :

« On sent toujours qu'on vient d'une fusion. Au niveau humain, connaître les familles des collègues, partager plus de choses. On fait beaucoup moins d'événements qu'avant, parce que d'abord il faut se connaître entre nous avant de connaître les familles. Et avec tous les départs et les arrivées qu'il y a eu, c'est difficile de trouver ses marques. »

Mathieu, employé business banker, Entreprise B

3.5.2 Les mécanismes de construction d'une identité commune

Même si des oppositions identitaires subsistent, les données empiriques démontrent que les deux organisations développent progressivement un sentiment d'appartenance unique. Cette évolution s'appuie sur des leviers variés, combinant des dispositifs formels mis en place par l'encadrement à travers des événements d'équipe et des mécanismes informels fondés sur l'entraide mutuelle face aux obstacles du quotidien.

Dans l'Entreprise B, Bertrand identifie avec précision les facteurs ayant accéléré la construction d'une identité commune. Il met notamment en évidence l'impact du renouvellement des équipes, qui a diminué le nombre de collaborateurs attachés à l'ancienne culture, ainsi que le rôle des événements collectifs qui ont favorisé des expériences partagées au-delà des clivages d'appartenance d'origine.

« Aujourd'hui, on ne parle presque plus des anciennes structures. La première année on entendait encore « dans notre ancienne organisation on faisait comme ça », aujourd'hui c'est extrêmement rare. Il y a un vrai mélange et des personnes qui voyagent d'agence en agence sans aucun problème. Le premier voyage commun a solidifié les liens de façon remarquable. »

Bertrand, responsable d'agence, Entreprise B

Au sein de l'Entreprise A, l'identité commune se construit principalement au niveau de l'équipe locale plutôt qu'à l'échelle du groupe international. Plusieurs répondants expriment spontanément un sentiment d'appartenance fort à l'équipe de Liège, indépendamment de la dénomination officielle de la structure. Cette préservation d'une identité propre au groupe de travail

direct est cohérente avec les travaux de Kroon et Noorderhaven (2016) sur l'identification au métier et au groupe de pairs comme substitut à l'identification organisationnelle dans les contextes de transition.

4 Analyse des résultats

L'objectif de cette partie est de croiser les données empiriques recueillies lors de l'enquête avec les éléments théoriques développés dans la revue de littérature. La structure s'articule autour des quatre hypothèses formulées pour ensuite apporter une réponse globale à la question de recherche centrale. Dans cette perspective, l'analyse intègre pour chaque hypothèse les propos et les vécus les plus significatifs exprimés par les professionnels rencontrés au sein des deux organisations afin de refléter fidèlement la réalité du terrain. Cette approche s'inscrit dans une démarche déductive où les hypothèses théoriques sont analysées au regard de la réalité du terrain afin de les confirmer, de les modérer ou de les enrichir grâce à des résultats qui n'avaient pas été anticipés.

4.1 Vérification de l'hypothèse 1

Hypothèse 1 : La qualité et la transparence de la communication déployée par la direction lors d'une fusion-acquisition influencent positivement la perception de justice organisationnelle des salariés.

Cette hypothèse s'appuie sur les travaux de Stouten et al. (2018), Gomes et al. (2015) et Bebenroth et Thiele (2015). Elle se trouve largement confortée par les données empiriques, avec des expressions concrètes qui se manifestent de manière très différente selon les spécificités de chaque terrain.

L'absence de communication qui a caractérisé les mois précédant l'annonce officielle a lourdement pesé sur les équipes de l'Entreprise B. Pressentant un changement imminent mais privés d'informations fiables, les salariés ont fait face à une incertitude prolongée qui s'est traduite par le départ préventif de collaborateurs expérimentés. Ces derniers ont préféré prendre les devants en quittant la structure plutôt que d'attendre une issue qu'ils redoutaient. Ces départs ont fragilisé les services bien avant que la fusion ne devienne effective, créant un manque de personnel qui a, par la suite, compliqué la reconstruction. Au-delà de ces réductions d'effectifs, c'est la confiance même envers la direction qui a été durablement abîmée par ce manque de transparence. Mathieu formule clairement ce qu'une communication différente aurait changé :

« Il ne faut pas de non-dits. Plus tu laisses traîner avec des rumeurs, plus ça crée des mensonges. Une communication claire et directe aurait été bien meilleure. On redéfinit les régions, voilà pourquoi, voilà ce que ça implique pour chacun. Personne n'avait le choix de toute façon, ni les associés ni les employés. »

Mathieu, employé business banker, Entreprise B

Cette hypothèse se trouve d'autant plus renforcée que Bernard, ancien dirigeant du côté absorbé et donc naturellement enclin à défendre les décisions prises à l'époque, reconnaît rétrospectivement que la confidentialité imposée a causé des dommages réels et évitables. Dès lors,

ce constat n'est pas le seul fait des salariés de terrain mais s'avère pleinement partagé par les cadres dirigeants de l'organisation :

« Croire qu'on va garder le secret pendant quatre à cinq mois, c'est une illusion. Des gens apprennent qu'un grand changement se prépare, ils imaginent le pire, et certains partent avant même qu'on ait pu leur expliquer quoi que ce soit. C'est vraiment la leçon principale que je retire de ce processus. »

Bernard, ancien directeur gérant, Entreprise B

D'un point de vue analytique, ce témoignage revêt un intérêt majeur. Il vient valider le mécanisme théorique depuis un niveau hiérarchique élevé, provenant d'un acteur qui disposait du pouvoir de modifier cette communication et qui admet rétrospectivement qu'il aurait fallu agir différemment. Cette forme d'autocritique s'avère particulièrement rare dans les entretiens menés après une fusion, ce qui confère une crédibilité supplémentaire à cette hypothèse.

Au sein de l'Entreprise A, la communication a bénéficié d'une meilleure gestion sur le plan formel, puisqu'elle a été anticipée, relayée par les *managers* de bureau et associée à un événement positif. Néanmoins, plusieurs salariés ont manifesté un certain malaise, qui ne découlait pas d'un manque d'information mais plutôt d'une incohérence entre les différents messages diffusés. En effet, l'assurance donnée par le passé par la direction quant à la préservation du nom de l'entité a été contredite par l'annonce effective du changement quelques mois plus tard. Ce constat apporte une nuance majeure, à savoir que l'efficacité de la communication dépend non seulement de sa clarté immédiate mais aussi de sa continuité temporelle. Cette observation s'aligne avec les travaux de Solinger et al. (2021), selon lesquels la confiance des collaborateurs envers leur hiérarchie s'établit dans la durée et à travers la cohérence entre les discours et les actes.

Ces éléments permettent de confirmer l'hypothèse 1, ce qui valide le rôle central de la communication comme déterminant de la justice perçue. Ce constat impose néanmoins d'apporter deux précisions importantes. Une communication, même rigoureusement menée, ne saurait compenser le sentiment d'injustice lié au contenu même des décisions.

4.2 Vérification de l'hypothèse 2

Hypothèse 2 : Une perception de justice organisationnelle élevée lors des reconfigurations des pratiques RH réduit le risque de rupture du contrat psychologique entre le salarié et la nouvelle organisation.

Cette hypothèse s'appuie sur les recherches de Sung et al. (2017), de Van Dierendonck et Jacobs (2012) et de Steiler (2010). Elle se trouve largement confortée par les données empiriques, avec des expressions concrètes qui se manifestent de manière très différente selon les spécificités de chaque terrain.

Au sein de l'Entreprise B, la relation entre la justice perçue et la préservation du contrat psychologique se manifeste clairement à travers les trajectoires divergentes des salariés des deux entités. Du côté absorbant, les répondants font état de pratiques RH perçues comme équitables, à l'image d'une harmonisation salariale favorable, d'une clarification des nouvelles procédures ou d'une communication régulière de la direction, ce qui a permis de maintenir leur contrat psychologique intact. À l'inverse, du côté absorbé, plusieurs collaborateurs décrivent des décisions vécues comme arbitraires ou unilatérales, en particulier la suppression de fonctions spécialisées et la redistribution des portefeuilles clients sans concertation préalable. C'est précisément au sein de ce second groupe que les ruptures du contrat psychologique apparaissent de la manière la plus manifeste.

Le témoignage de Marie, ancienne responsable GRH du côté absorbé, illustre directement ce mécanisme. La rupture de son contrat psychologique ne s'explique pas seulement par la suppression de son poste, mais résulte de la manière dont la mesure a été appliquée, à savoir sans justification formulée, sans aucune reconnaissance du travail accompli, et sans proposition d'alternative dans un premier temps.

« J'avais construit quelque chose. Et du jour au lendemain, on me dit que cette fonction n'existe plus dans la nouvelle structure. Quelqu'un derrière ton dos vérifie si ce que tu fais est bien fait. C'est très épuisant et tu perds un peu confiance en toi. »

Marie, ancienne responsable GRH, Entreprise B

Ce témoignage corrobore les conclusions de Van Dierendonck et Jacobs (2012) relatives au *downsizing* (réduction d'effectifs), selon lesquelles les modalités de prise de décision et de communication s'avèrent plus déterminantes pour la préservation du contrat psychologique que la nature même de la mesure adoptée. Une mesure difficile peut en effet être assimilée par les collaborateurs si elle fait l'objet d'explications respectueuses et d'un accompagnement constructif. À l'inverse, cette même décision, lorsqu'elle est imposée en l'absence de tout dialogue, engendre une rupture relationnelle durable.

Dans l'Entreprise A, l'impact de la justice perçue sur le contrat psychologique répond à une dynamique un peu différente. L'adhésion des salariés aux nouvelles règles relatives aux objectifs, à l'évaluation et à la reconnaissance permet de préserver leur implication, et ce, en dépit du changement de nom et de l'uniformisation des procédures. En revanche, ceux qui relèvent des incohérences ou des iniquités dans l'application de ces règles développent une méfiance qui altère peu à peu leur relation avec l'organisation. Si le parcours de Thomas illustre parfaitement cette fragilisation de la relation, Sandra ainsi que d'autres répondants font état de tensions similaires, bien qu'à un degré moindre.

Ces éléments permettent de confirmer l'hypothèse 2. Une perception de justice élevée protège effectivement le contrat psychologique, tandis qu'un sentiment d'injustice, même sur des aspects en apparence mineurs, altère la relation implicite entre le salarié et son employeur. Ce résultat souligne l'importance de traiter chaque décision RH post-fusion, y compris les mesures purement techniques, comme un signal symbolique fort quant à l'équité de la nouvelle organisation.

4.3 Vérification de l'hypothèse 3

Hypothèse 3 : La rupture du contrat psychologique consécutive à une fusion-acquisition entraîne des comportements de retrait ou des intentions de départ chez les salariés concernés.

Cette hypothèse s'appuie sur les travaux de Sung et al. (2017), de Steiler (2010) et de Diard (2025). Les données empiriques la confirment, tout en apportant deux nuances importantes, à savoir que la rupture du contrat psychologique peut prendre des formes très différentes selon les individus, et qu'elle ne présente pas toujours un caractère définitif.

Le cas de Thomas, au sein de l'Entreprise A, s'avère particulièrement révélateur de cette dynamique. La rupture de son contrat psychologique ne s'est pas produite soudainement, mais s'est construite de manière progressive, à mesure que se modifiaient les exigences liées à ses objectifs et à son autonomie. En réalité, la dégradation de la situation provient moins du changement en lui-même que de l'impossibilité d'en débattre. Durant deux années, Thomas avait développé une pratique professionnelle fondée sur l'autonomie dans la gestion de ses priorités selon les opportunités du marché, une approche qui avait été implicitement reconnue et valorisée par l'organisation. Dès lors que ce mode de fonctionnement a fait l'objet d'une remise en question unilatérale et non négociable, la rupture du contrat psychologique est devenue inévitable :

« On a eu une grosse discussion avec Alexis sur les objectifs. Je me suis rendu compte qu'on n'était plus du tout alignés. Il m'a fait comprendre qu'il ne pouvait malheureusement pas changer ces règles-là. Il regrettait, mais comprenait ma décision. C'était une décision purement professionnelle, émotionnellement, c'était à contrecœur. »

Thomas, consultant 360, Entreprise A

Ce témoignage illustre précisément le mécanisme décrit par Sung et al. (2017), selon lequel la rupture ne conduit pas immédiatement au départ de l'employé. Le processus s'ouvre d'abord par une phase de résistance et de négociation. C'est uniquement face à l'échec de ces tentatives de dialogue, lorsque le salarié prend conscience du caractère non négociable des nouvelles règles, que la démission s'impose comme l'unique issue cohérente. Sandra, consultante 360 et sales, livre à ce sujet un regard critique sur la gestion de cette situation.

« On lui a clairement fait comprendre qu'il n'avait plus vraiment sa place et qu'il devait se battre et s'expliquer pour rester. Je pense que ça a été mal géré. Tout le monde ne réagit pas de la même façon quand on fait ce type d'annonces. Ça n'a pas été bien amené. »

Sandra, consultante 360 & Sales, Entreprise A

Au sein de l'Entreprise B, la rupture du contrat psychologique revêt des formes plus diffuses mais tout aussi tangibles. Au lieu de se traduire par des départs instantanés, elle se manifeste par l'absentéisme médical, un désengagement progressif et un isolement affectif. Marie, dont la fonction GRH a été supprimée lors de la fusion, décrit une période complexe qui s'apparente précisément à ce que la littérature qualifie de syndrome du survivant :

« Pendant six mois j'ai pleuré tous les jours. J'avais l'impression d'avoir tout perdu d'un coup. Quelqu'un derrière ton dos vérifie si ce que tu fais est bien fait. C'est très épuisant et tu perds un peu confiance en toi. »

Marie, ancienne responsable GRH, Entreprise B

Ce retrait émotionnel qui consiste à rester dans la structure tout en étant profondément fragilisé constitue une forme de désengagement moins visible que le départ mais tout aussi coûteuse pour l'organisation. Steiler (2010) parle de *coping* émotionnel pour désigner ces stratégies par lesquelles le salarié tente de se protéger psychologiquement en mettant une distance entre lui et l'organisation.

Un résultat important apparaît toutefois dans les données de l'enquête et vient nuancer cette hypothèse, puisque plusieurs répondants ayant vécu une rupture de leur contrat psychologique font état d'une reconstruction positive à plus long terme. C'est le cas de Marie, pour qui la suppression de ses fonctions RH a été l'opportunité d'accéder à un poste qu'elle occupe aujourd'hui depuis cinq ans de manière tout à fait épanouissante. De son côté, Denis explique que la fusion de 2017 a marqué un tournant décisif pour sa carrière en lui apportant une structure et une reconnaissance qui lui faisaient défaut dans l'ancienne organisation. Ces trajectoires démontrent que la rupture du contrat psychologique peut devenir le point de départ d'une reconstruction, à condition que la direction s'implique activement dans l'accompagnement de cette transition.

Ces éléments permettent de valider l'hypothèse 3, même si deux nuances importantes s'imposent. On constate d'abord que la rupture revêt des formes très différentes selon le profil du salarié et le contexte, qu'il s'agisse d'un départ définitif, d'un simple retrait émotionnel ou d'un arrêt maladie. Ensuite, cette situation n'a rien d'irréversible puisque, dès lors que l'encadrement propose un accompagnement solide et une alternative crédible, le contrat psychologique peut faire l'objet d'une renégociation propice à une nouvelle trajectoire positive.

4.4 Vérification de l'hypothèse 4

Hypothèse 4 : Les salariés issus de l'entité absorbée perçoivent les transformations des pratiques RH de manière plus négative que ceux issus de l'entité dominante.

Cette hypothèse s'appuie sur les travaux de Barmeyer et Davoine (2010), Gomes et al. (2015) et Schuler et Jackson (2001). Les données empiriques la confirment largement sur les deux terrains, même si les formes qu'elle prend sont différentes selon le contexte.

Les écarts de perception s'avèrent importants au sein de l'Entreprise B lorsque l'on compare le vécu des deux entités. Les collaborateurs de l'organisation absorbante associent la fusion à une dynamique positive favorisant l'accès à plus de ressources, l'extension du territoire et l'arrivée d'une structure organisationnelle solide. À l'inverse, les collaborateurs de l'entité absorbée évoquent une perte de repères majeure, une dévalorisation de leur parcours et une transition particulièrement douloureuse. Cette divergence ne relève en rien de fragilités individuelles ou de traits de personnalité, mais découle logiquement d'un rapport de force où un groupe a vu ses propres pratiques managériales s'imposer à l'autre. Bertrand, qui appartenait au côté dominant, décrit d'ailleurs cette réalité sans l'embellir :

« Ceux de l'autre côté venaient d'une année très difficile, la scission de leur organisation, les pertes de collègues, l'incertitude. Ils étaient dans un climat catastrophique. Nous, on a gardé notre équipe complète et on a simplement reçu un apport de nouveaux collègues, un gros territoire et de grosses agences. »

Bertrand, responsable d'agence, Entreprise B

À travers ce témoignage, Bertrand reconnaît lui-même le déséquilibre de la situation. Il ne s'agit pas d'une impression subjective propre aux équipes de l'entité absorbée, mais d'un fait concret que les deux groupes partagent et analysent selon leur position respective. Plusieurs répondants issus de l'entité absorbée décrivent la période post-fusion comme un moment où ils devaient en permanence faire leurs preuves, comme si la légitimité de leur travail semblait remise en cause auprès de la nouvelle direction, une dynamique que Marie illustre parfaitement à travers son propre vécu :

« De l'autre côté, ils ne savent pas ce que tu vaux. Et tu dois te re-justifier. Après autant d'années, tu dois recommencer à zéro, et quelqu'un derrière ton dos vérifie si ce que tu fais est bien fait. C'est très épuisant. »

Marie, ancienne responsable GRH, Entreprise B

Au sein de l'Entreprise A, la situation se présente différemment puisqu'il n'existe pas deux groupes distincts en tant que tels. On observe plutôt un décalage d'une autre nature, qui prend la forme d'une asymétrie temporelle. Les salariés qui ont connu la structure indépendante avant son intégration dans le groupe ressentent le changement de nom comme une perte, tandis que les

collaborateurs arrivés après cette transition la perçoivent comme une évolution logique. Thomas, qui a choisi de quitter l'organisation par la suite, illustre cet écart de perception à l'aide d'une image particulièrement évocatrice lors de son entretien.

« J'ai l'image d'une chaîne de production où il y a plein de formes différentes, et puis un petit moule carré qui tombe dessus. On vient de passer dans le moule. On va devoir agir en bon petit carré, pas en rond, en triangle ou en losange. »

Thomas, consultant 360, Entreprise A

La métaphore du moule s'avère particulièrement intéressante pour l'analyse puisqu'elle synthétise à la fois la dimension contraignante, la disparition des spécificités d'origine et le caractère irréversible de la démarche. Cette image rejoint l'analyse de Barmeyer et Davoine (2010) concernant le transfert progressif des pratiques de l'acquéreur, une approche qui s'articule souvent autour d'un discours managérial neutre dissimulant les rapports de pouvoir pourtant bien réels.

L'hypothèse 4 se trouve ainsi confirmée sur les deux terrains de recherche, bien qu'elle se manifeste à travers deux mécanismes distincts. Au sein de l'Entreprise B, l'asymétrie s'avère positionnelle puisqu'elle dépend directement du groupe d'appartenance d'origine lors de la fusion. En revanche, elle prend une forme temporelle au sein de l'Entreprise A en fonction du moment d'arrivée dans la structure. Dans les deux configurations, les collaborateurs qui perçoivent le plus de pertes potentielles face au changement sont ceux qui éprouvent les plus grandes difficultés lors de la transition.

4.5 Réponse à la question de recherche

La question de recherche de ce mémoire est : **« Comment une fusion-acquisition d'entreprises redéfinit-elle les processus de ressources humaines et la perception de leurs pratiques par les employés ? »**. À partir des données empiriques et des analyses menées dans les sections précédentes, il est possible de proposer une réponse structurée autour de trois logiques distinctes, lesquelles coexistent au sein des deux organisations étudiées.

4.5.1 Une logique de substitution progressive

Les observations menées sur les deux terrains révèlent d'abord que les pratiques RH de l'entité dominante finissent par s'imposer progressivement à l'ensemble de la nouvelle organisation. Ce processus de substitution s'effectue de manière diffuse et sous couvert de justifications neutres telles que l'harmonisation, la modernisation ou l'optimisation de l'efficacité. Dans les faits, les salariés issus de l'entité absorbée assistent au remplacement progressif de leurs anciennes méthodes de travail par celles de l'acquéreur, qu'il s'agisse des critères de performance, des outils opérationnels, des procédures d'évaluation ou plus largement de la culture managériale.

Les modalités de cette substitution varient selon le terrain. L'Entreprise B la traduit dans ses structures d'agence et ses processus commerciaux alors que l'Entreprise A la déploie plus progressivement au travers d'outils et d'objectifs dictés par le groupe international. Dans un cas comme dans l'autre, la réalité rejoint les conclusions de Barmeyer et Davoine (2010) sur le fait que la convergence affichée par les directions se solde généralement par la domination d'une culture sur l'autre. Il convient toutefois de préciser que cette substitution n'est pas vécue de manière négative par tous les salariés. Pour certains, l'introduction de nouvelles pratiques représente une amélioration face à un modèle d'origine perçu comme trop peu structuré ou manquant de reconnaissance, ce que Denis, à l'Entreprise B, exprime de façon très explicite lors de son entretien.

4.5.2 Une logique de rupture identitaire et contractuelle

Le second mécanisme mis en évidence repose sur une logique de rupture. Pour une partie du personnel, la fusion dépasse le simple cadre du changement organisationnel pour se traduire par une remise en cause profonde de leur identité professionnelle et de leurs attentes légitimes envers l'employeur. Sur le plan identitaire, les salariés dont les repères étaient fortement ancrés dans l'ancienne structure traversent une période de flottement. Au sein de l'Entreprise A, plusieurs collaborateurs continuent ainsi, des mois après le changement de nom, d'ajouter systématiquement le nom de l'ancienne structure dans leurs échanges avec les clients, ce qui démontre que l'appartenance à l'ancien collectif demeure plus forte que l'intégration du nouveau.

Sur le plan contractuel, les salariés voient parfois les fondements implicites de leur relation de travail modifiés sans avoir l'opportunité de s'y opposer. Thomas en propose une illustration très claire en utilisant une formule qui met en évidence le caractère systémique de cette rupture :

« Ce n'était pas une décision contre moi. C'était un modèle qui s'imposait. Mais dans ce modèle, il n'y avait plus de place pour ma façon de travailler. »

Thomas, consultant 360, Entreprise A

4.5.3 Une logique d'opportunité

Souvent moins visible en l'absence de contestation, la logique d'opportunité constitue une troisième dynamique essentielle. Pour certains salariés, la fusion représente un véritable tremplin professionnel. Au sein de l'Entreprise A, Natacha a pu mobiliser les ressources du groupe pour financer une formation de *coaching*, tandis que Denis, à l'Entreprise B, qualifie la première fusion d'événement libérateur. De même, Marie, malgré une rupture douloureuse de son contrat psychologique, occupe aujourd'hui un poste inaccessible avant la fusion. Ces différents parcours démontrent que la fusion, au-delà des contraintes qu'elle impose, crée aussi de nouvelles dynamiques de réussite au sein des équipes.

4.5.4 Les facteurs qui déterminent la logique dominante

Ces trois logiques coexistent au sein des deux organisations étudiées. L'orientation d'un salarié vers l'une de ces dynamiques dépend en réalité de la combinaison de deux ensembles de facteurs.

Le premier relève de la dimension organisationnelle et englobe la qualité de la communication durant la fusion, la perception de justice quant aux décisions prises ainsi que la manière dont les *managers* accompagnent leur équipe dans la transition. Lorsque ces trois éléments se trouvent réunis, la logique d'opportunité ou de reconstruction a plus de chances de s'imposer. À l'inverse, lorsque ces éléments font défaut, les logiques de rupture et de retrait prennent presque inévitablement le dessus.

Le second ensemble de facteurs relève de la dimension individuelle telle que la résilience, l'ancienneté dans l'organisation, la solidité de l'identité professionnelle construite dans l'ancienne structure, ainsi que la tolérance à l'incertitude. González et al. (2022) désignent ces caractéristiques sous le concept de métatraits et démontrent leur influence directe sur les capacités d'adaptation des individus face aux changements organisationnels. Ces ressources personnelles ne remplacent pas les dispositifs de soutien organisationnels, mais elles peuvent faire la différence lors des situations plus complexes.

En résumé, la fusion-acquisition redéfinit les processus RH selon une logique de substitution progressive, bien que cette transition soit vécue de manière très contrastée par les collaborateurs oscillant entre une rupture douloureuse et une réelle opportunité professionnelle. Dans ce contexte, la communication reste le principal levier d'action stratégique de la direction. C'est elle qui, plus que tout autre facteur, détermine si les salariés traverseront la fusion dans la méfiance ou s'ils s'inscriront dans une dynamique d'adhésion.

5 Discussion

Le chapitre précédent a permis de valider les quatre hypothèses formulées et d'apporter une réponse à notre question de recherche. Cette nouvelle partie vise à présent à mettre ces résultats en perspective. Nous proposerons d'abord une interprétation globale des résultats pour mieux appréhender les enjeux généraux des fusions-acquisitions avant d'introduire un cadre théorique complémentaire pour enrichir l'analyse. Enfin, après une présentation objective des limites de ce travail, nous formulerons des recommandations concrètes pour guider les organisations engagées dans de telles transformations.

5.1 Interprétation des résultats au-delà des hypothèses

La confirmation des quatre hypothèses de recherche, bien que parfois nuancée, souligne une réalité essentielle que le cadre de départ n'avait pas pleinement anticipée. L'étude approfondie des seize entretiens montre qu'une fusion peut être perçue comme une opportunité d'évolution par certains collaborateurs et comme un sentiment de perte par d'autres, au sein d'un même environnement de travail. Ce constat fondamental amène à reconsidérer l'idée reçue selon laquelle une fusion réussie devrait faire l'unanimité. La réalité du terrain s'avère plus complexe car une fusion réussie implique de soutenir de manière ciblée les personnes qui subissent des pertes, tout en garantissant que les retombées positives bénéficient également aux collaborateurs qui se trouvaient dans la situation la plus fragile au sein de l'ancienne structure.

Cette coexistence de vécus contrastés au sein d'un même collectif bouscule profondément les stratégies de communication des directions d'entreprises. Une communication globale positive sur la fusion se révèle insuffisante. Les responsables des ressources humaines doivent impérativement développer des outils relationnels pour recevoir et gérer les ressentis plus douloureux, sans jamais chercher à les occulter ou à les dévaloriser. Les salariés confrontés aux difficultés de l'intégration n'attendent pas qu'on leur démontre le succès de l'opération, ils souhaitent avant tout que l'organisation reconnaisse la réalité des efforts et des épreuves qu'ils ont traversés.

L'analyse croisée des deux terrains d'observation met également en évidence l'importance centrale du *management* intermédiaire. C'est en effet à cet échelon que le processus de fusion se matérialise concrètement jour après jour. L'expérience de la transformation s'est moins construite dans les réunions stratégiques ou les déclarations officielles que dans la communication de proximité, la sensibilité d'un responsable face aux directives hiérarchiques et son attention aux signaux d'anxiété. En tant que *managers* de proximité, Sofia, dans la première organisation et Bertrand, dans la seconde illustrent parfaitement cette fonction de médiateur et d'interprète entre les décisions de la direction et le quotidien opérationnel. L'analyse montre que la qualité de leurs pratiques d'encadrement a directement déterminé le vécu et le bien-être de leurs collaborateurs durant la fusion,

venant ainsi confirmer par les données de terrain les modèles théoriques existants sur la conduite du changement.

Par ailleurs, la dimension temporelle du regroupement s'avère fréquemment sous-estimée. Les deux cas de fusion étudiés démontrent que l'intégration se poursuit activement plusieurs années après l'annonce officielle de l'opération. Au sein de l'Entreprise B, Mathieu indique clairement que l'assimilation des nouvelles pratiques n'est pas totalement finalisée malgré un recul de quatre ans. Du côté de l'Entreprise A, Sofia confie qu'elle ne ressent pas encore un attachement total envers la nouvelle entité. Ces différents témoignages rappellent qu'une restructuration ne se résume pas à un événement ponctuel doté d'une échéance précise. Il s'agit au contraire d'une transition de longue durée, parfois difficile, qui exige un accompagnement continu bien au-delà des premiers mois. Envisager la fusion comme une simple planification figée revient à sous-évaluer le temps nécessaire à la reconstruction identitaire et culturelle des équipes de travail.

5.2 Un regard complémentaire : la théorie de l'identité sociale

Afin d'approfondir l'analyse de ces résultats, il est utile de solliciter un cadre théorique complémentaire qui n'avait pas été intégré initialement dans la revue de littérature. La théorie de l'identité sociale développée par Tajfel et Turner (1979) et appliquée spécifiquement au contexte des fusions-acquisitions par van Knippenberg et van Leeuwen (2001) apporte une perspective tout à fait pertinente.

Selon la théorie de l'identité sociale, la perception qu'un individu a de lui-même dépend étroitement des collectifs auxquels il s'identifie. Lorsque cette appartenance est associée à un statut valorisant, elle participe positivement au développement personnel du salarié. En revanche, évoluer au sein d'une entité perçue comme dévalorisée ou déstabilisée affecte cette stabilité psychologique. Cette perspective souligne la tendance des collaborateurs à privilégier systématiquement les membres de leur propre groupe au détriment des partenaires externes, illustrant ainsi le mécanisme de biais d'endogroupe théorisé par Tajfel et Turner (1979).

Dans le contexte d'une fusion-acquisition, cette approche théorique permet d'analyser précisément les comportements constatés sur le terrain. La réticence face au changement de dénomination au sein de l'Entreprise A ne saurait être réduite à une nostalgie irrationnelle. Elle traduit plutôt le fait que la dénomination représentait un ancrage fort de valorisation et de fierté professionnelle pour les salariés qui s'y étaient investis sur le long terme. Renoncer à cette appellation est alors vécu comme une remise en cause de leur propre définition du travail et un effacement de leur histoire collective. C'est pourquoi de nombreux répondants emploient encore l'ancien nom de manière spontanée plusieurs mois après l'officialisation de la fusion, démontrant que cet usage dépasse le simple automatisme pour témoigner de l'attachement à leurs repères d'origine.

La théorie de l'identité sociale permet également d'expliquer la persistance à long terme de la séparation des deux groupes au sein de l'Entreprise B. Les travaux de van Knippenberg et van Leeuwen (2001) soulignent que lors d'opérations de fusions-acquisitions, les salariés ont tendance à maintenir des frontières symboliques afin de garantir leur sécurité psychologique et de préserver leur estime de soi. Cette dynamique s'avère particulièrement intense chez les collaborateurs issus de l'organisation absorbée, dont le groupe se trouve objectivement fragilisé par la fusion. Pour ces salariés, entretenir une distinction claire entre leur groupe d'origine et l'entité acquéreuse constitue une stratégie essentielle de préservation de leurs repères historiques face à un changement imposé.

Cette lecture théorique complète utilement les analyses du chapitre précédent. Elle démontre que les comportements de résistance, de méfiance ou de clivage observés sur les deux terrains ne doivent pas être traités comme de simples dysfonctionnements à redresser par la contrainte, mais comme des réactions psychologiquement cohérentes face à une menace identitaire réelle. Intégrer cette réalité transforme profondément les modalités de leur accompagnement. L'enjeu ne consiste plus à combattre ces réticences, mais à proposer de nouveaux repères collectifs capables de susciter l'adhésion des deux groupes.

C'est précisément cette dynamique que Bertrand a déployée au sein de l'Entreprise B, sans pour autant l'avoir formalisée sur le plan théorique. En initiant des expériences partagées constructives, telles que des voyages, des séminaires d'équipe ou des temps d'échange conviviaux, il a progressivement rendu le projet de la nouvelle SComm plus attractif que le maintien des anciens clivages. Les profils qui, comme lui, disposent d'attaches au sein des deux entités d'origine s'imposent comme des médiateurs stratégiques pour faciliter ce rapprochement. Dans l'Entreprise A, ce processus identitaire reste inachevé, principalement parce que l'organisation se définit encore prioritairement par rapport à sa structure internationale plutôt qu'autour d'un projet commun ancré localement.

5.3 Limites de la recherche

Toute recherche comporte des limites qu'il convient d'explicitier afin de situer les conclusions dans leur juste contexte et de garantir une lecture objective des résultats.

La taille de l'échantillon constitue la première limite de cette recherche. Si la réalisation de seize entretiens au sein de deux entreprises s'avère pertinente pour une démarche qualitative exploratoire, elle restreint la portée des conclusions au seul cadre des structures étudiées. Les résultats obtenus proposent ainsi des pistes de réflexion utiles plutôt que des lois universelles. Dès lors, mener des investigations futures sur un périmètre élargi, ou associer des méthodes qualitatives et quantitatives, permettrait d'évaluer la validité des conclusions dégagées.

La temporalité du recueil des données constitue la deuxième limite de cette recherche. Les entretiens ayant été réalisés à une période précise, alors que les deux fusions étaient encore en phase d'intégration, les perceptions rassemblées reflètent un état transitoire plutôt qu'un état définitif. Le positionnement de certains interviewés est ainsi susceptible d'évoluer à mesure que la fusion se consolide puisqu'un vécu négatif au moment de l'enquête peut se transformer en une perception plus favorable à long terme, et réciproquement. Dès lors, le recours à une approche longitudinale permettrait de restituer l'évolution de ces trajectoires perceptives de manière plus fine.

La troisième limite porte sur le biais de désirabilité sociale. Malgré les garanties d'anonymat, certains répondants ont pu atténuer leurs propos, notamment sur des sujets sensibles tels que les conflits managériaux ou les intentions de quitter l'entreprise. Les données recueillies traduisent ainsi ce que les interviewés ont accepté d'exprimer, sans refléter systématiquement l'intégralité de leurs opinions réelles. Cette limite, inhérente à la méthode de l'entretien, s'avère complexe à neutraliser totalement.

Une dernière limite concerne le fait que les deux entreprises étudiées partagent un ancrage géographique commun au sein de la province de Liège tout en évoluant dans des secteurs d'activité différents. Si cette configuration valorise la démarche comparative, elle restreint en revanche la transférabilité des résultats à des configurations différentes. Les conclusions ne sauraient ainsi être transposées d'emblée à des contextes dissemblables, notamment des fusions industrielles, internationales ou à très grande échelle impliquant des milliers de salariés.

5.4 Recommandations pratiques

Sur la base des résultats de cette recherche, cinq recommandations pratiques peuvent être formulées à destination des entreprises qui conduisent ou envisagent une fusion-acquisition.

Recommandation 1 : Communiquer rapidement, même sans avoir toutes les réponses

Le silence institutionnel se révèle plus préjudiciable qu'une communication imparfaite. Dès la validation stratégique de la fusion, une diffusion immédiate de l'information auprès des équipes, même partielle, doit être privilégiée. Une transparence incomplète mais intégrée suscite moins de méfiance qu'un mutisme prolongé propice aux rumeurs. Les données empiriques issues des deux terrains confirment que les départs préventifs, qui figurent parmi les plus coûteux pour l'organisation, s'avèrent évitables grâce à une communication rapide. L'enjeu ne réside pas dans le caractère exhaustif des annonces mais plutôt dans la clarté des éléments partagés et la reconnaissance explicite de zones d'incertitude.

Recommandation 2 : Assurer la cohérence entre les engagements passés et les décisions actuelles

La justice perçue ne se construit pas uniquement sur la qualité de l'annonce du changement, mais plutôt sur la cohérence logique entre les engagements passés et les décisions actuelles de la direction. Toute contradiction entre une promesse antérieure et une nouvelle mesure doit faire l'objet d'une explication transparente. Occulter ces changements de cap fragilise durablement la crédibilité de l'équipe dirigeante tout en semant le doute quant à la fiabilité des décisions futures. Cette dynamique impose aux décideurs d'être prudents sur la portée de leurs annonces initiales et de justifier ouvertement les raisons qui rendent certaines promesses caduques au lieu de laisser les contradictions s'installer de manière tacite.

Recommandation 3 : Valoriser l'encadrement de proximité comme premier vecteur d'intégration

Les *managers* intermédiaires constituent le maillon central de la chaîne de transmission du changement puisqu'ils traduisent les décisions stratégiques en réalités quotidiennes auprès des collaborateurs. Pour assumer ce rôle avec efficacité, ils doivent impérativement être informés en amont des choix de la direction et disposer de moments d'échange spécifiques pour exprimer leurs propres doutes. Un cadre de proximité qui ne maîtrise pas les messages à relayer ou qui n'adhère pas lui-même à la vision stratégique ne peut pas mobiliser son collectif. Dès lors, proposer un programme de formation dédié à la conduite du changement associé à un suivi individualisé s'avère indispensable pour optimiser la réussite globale de cette phase de restructuration.

Recommandation 4 : Accompagner activement les ruptures du contrat psychologique

Lorsqu'une décision remet en cause les attentes implicites d'un salarié, notamment par une perte de fonction, une modification d'objectifs ou une réduction d'autonomie, la direction doit prendre le temps d'expliquer, d'écouter et de proposer une solution alternative concrète. Les données empiriques démontrent que de nombreuses ruptures du contrat psychologique auraient pu être atténuées par un dialogue plus attentif au vécu de la personne. À l'inverse, les transitions accompagnées d'une véritable alternative débouchent souvent sur des trajectoires positives. Cela ne signifie pas que toutes les ruptures soient évitables, certaines étant structurellement incontournables dans le cadre d'une fusion, mais elles gagneraient toutes à être gérées avec davantage d'humanité et de considération.

Recommandation 5 : Construire une nouvelle identité collective valorisante pour les deux groupes

L'intégration culturelle ne se commande pas, puisqu'elle se construit progressivement à travers des expériences partagées et une identité commune suffisamment valorisante

pour susciter l'adhésion des deux groupes. Au-delà des événements fédérateurs, cette dynamique dépend de la politique symbolique de la nouvelle organisation, notamment à travers les valeurs qu'elle met en avant, les réussites qu'elle célèbre ou l'histoire dont elle souhaite perpétuer l'héritage. L'organisation issue de la fusion ne peut pas se réduire à la simple absorption par le groupe dominant sous un nom différent. Elle doit incarner une entité nouvelle qui intègre les traditions de chaque structure et donner à chacun une réelle raison d'être fier d'y appartenir.

6 Conclusion

Lors de cette recherche, nous nous sommes penchés sur la façon dont une fusion-acquisition redéfinit les processus de ressources humaines ainsi que sur la perception qu'en ont les employés. Afin de structurer notre démarche analytique, nous avons développé notre réflexion autour de la question de recherche suivante : « **Comment une fusion-acquisition d'entreprises redéfinit-elle les processus de ressources humaines et la perception de leurs pratiques par les employés ?** ».

La revue de littérature a permis de construire un cadre d'analyse articulé autour de quatre dimensions, la reconfiguration des pratiques RH, les perceptions de justice et de soutien, les effets comportementaux qui en découlent, et le rôle des dispositions individuelles, avant d'aboutir à la formulation de quatre hypothèses. Ces dernières ont ensuite été confrontées à seize entretiens menés au sein de deux entreprises de la province de Liège, auprès de profils variés ayant vécu la fusion depuis des positions différentes. Afin d'approfondir l'analyse, la théorie de l'identité sociale de Tajfel et Turner (1979) a également été mobilisée dans la discussion, permettant d'expliquer pourquoi les comportements de résistance observés sur les deux terrains constituent des réactions psychologiquement cohérentes à une menace identitaire, plutôt que de simples dysfonctionnements.

La réponse à notre question de recherche repose sur trois logiques qui se développent en parallèle. D'abord, une logique de substitution progressive, où les pratiques RH de l'entité dominante s'imposent graduellement à l'ensemble de la nouvelle organisation, parfois de manière peu visible. Ensuite, une logique de rupture à la fois identitaire et contractuelle, dans laquelle une partie des salariés perçoit la fusion comme une remise en cause de son identité professionnelle et de ses attentes légitimes envers l'employeur. Enfin, une logique d'opportunité, plus discrète mais bien réelle, où certains salariés considèrent la fusion comme un moyen d'accéder à des ressources, des formations ou des responsabilités qui leur auraient autrement été inaccessibles.

La coexistence de ces trois logiques au sein de l'entreprise montre que l'accompagnement humain et la transparence de la communication restent les facteurs clés pour influencer le ressenti global des collaborateurs. Ces observations confirment un paradoxe central déjà évoqué dans la littérature, à savoir que la réussite économique et financière d'une fusion-acquisition dépend directement de la gestion de l'humain. Les résultats empiriques valident cette idée en démontrant que l'efficacité organisationnelle repose sur la qualité des interactions, la pertinence du calendrier de communication et la considération accordée aux difficultés vécues par les équipes lors de cette transition.

Comme nous l'avons indiqué dans la méthodologie et la discussion, notre recherche présente plusieurs limites. Tout d'abord, la taille réduite de notre échantillon ne permet pas de généraliser les résultats à d'autres organisations. De plus, la collecte des données a été réalisée à un moment précis qui correspond à une phase de transition temporaire pour les deux fusions. Enfin, il convient de

prendre en compte le risque de désirabilité sociale, un biais fréquent lorsque l'on utilise la méthode des entretiens.

En conclusion, les résultats de cette recherche offrent des pistes de réflexion utiles pour les directions générales, les responsables des ressources humaines et les *managers* intermédiaires qui accompagnent des fusions-acquisitions au quotidien. Notre travail rappelle que le défi majeur d'un rapprochement ne se résume pas à l'harmonisation des structures et des procédures opérationnelles. Il s'agit avant tout de soutenir des individus confrontés à la perte de leurs repères habituels et engagés dans le développement d'une nouvelle culture. Pour réussir cette transition, les équipes ont un besoin fondamental de recevoir des informations transparentes, d'être traitées avec équité et de trouver une écoute attentive face à leur vécu. Ces conclusions s'adressent ainsi à toute organisation désireuse de mener une transformation d'envergure en intégrant concrètement la dimension humaine au-delà des simples discours managériaux.

7 Bibliographie

- Bansal, A. (2016). Exploring the role of identity in organizational mergers and acquisitions. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 761-776.
- Barmeyer, C., & Davoine, E. (2010). La réception contextualisée de codes de conduite américains en France et en Allemagne. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 77, 2-18.
- Bebenroth, R., & Thiele, D. (2015). Employee merger commitment during organizational change. *International Journal of Human Resource Management*, 26(4), 506-527.
- Diard, C. (2025). Restructurations post-acquisition : enjeux juridiques et humains. *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, 135, 12-29.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1985). *Les enquêtes sociologiques : théories et pratiques*. Armand Colin.
- Gomes, E., Angwin, D. N., Weber, Y., & Yedidia Tarba, S. (2013). Critical success factors through the mergers and acquisitions process: Revealing pre- and post-M&A connections for improved performance. *Thunderbird International Business Review*, 55(1), 13-35.
- Gomes, E., Mellahi, K., Sahadev, S., & Harvey, A. (2015). Perceptions of justice and organisational commitment in international mergers and acquisitions. *International Marketing Review*, 32(3/4), 458-491.
- González, J. E., Morales, M., & Sanchez, P. (2022). Meta-traits and individual responses to organizational change: A systematic review. *Journal of Business Psychology*, 37(1), 1-22.
- KPMG. (2023). *M&A survey : Why deals fail to deliver value*. KPMG International.
- Kroon, D. P., & Noorderhaven, N. G. (2016). The role of occupational identification in post-merger integration. *Group & Organization Management*, 41(2), 207-244.
- Lebghadi, M., & Zammar, A. (2023). Les ressources humaines face au changement organisationnel : cas des fusions. *Management International*, 27(2), 88-103.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2010). The impact of change process and context on change reactions and turnover during a merger. *Journal of Management*, 36(5), 1309-1338.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2001). HR issues and activities in mergers and acquisitions. *European Management Journal*, 19(3), 239-253.

- Shook, L., & Roth, G. (2010). Downsizings, mergers, and acquisitions: Perspectives of human resource development practitioners. *Journal of European Industrial Training*, 35(2), 135-153.
- Solinger, O. N., Jansen, P. G. W., & Cornelissen, J. P. (2021). Leader-follower communication during organizational change: How leaders use narrative to shape followers' sense-making. *The Leadership Quarterly*, 32(4), 101378.
- Steiler, D. (2010). Stress et stratégies d'ajustement en situation de fusion-acquisition. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 76, 18-34.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.
- Sung, W., Woehler, M. L., Fagan, J. M., Grosser, T. J., Floyd, T. M., & Labianca, G. J. (2017). Employees' responses to an organizational merger: Intraindividual change in organizational identification, attachment, and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 910934.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Brooks/Cole.
- Van Dierendonck, D., & Jacobs, G. (2012). Survivors and victims, a meta-analytical review of fairness and organizational commitment after downsizing. *British Journal of Management*, 23(1), 96-109.
- Van Knippenberg, D., & van Leeuwen, E. (2001). Organizational identity after a merger: Sense of continuity as the key to postmerger identification. In M. A. Hogg & D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 249-264). Psychology Press.
- Weber, Y., Tarba, S. Y., & Reichel, A. (2011). A model of the influence of culture on integration approaches and international mergers and acquisitions performance. *International Studies of Management & Organization*, 41(3), 9-24.

8 Annexes

Annexe n°1 : Guide d'entretien exploratoire (Direction)

Introduction

Présentation de l'étudiant et du cadre de la recherche. Garantie d'anonymat et demande d'autorisation pour l'enregistrement de l'entretien.

Partie 1 - Signalétique

- Pourriez-vous vous présenter brièvement, votre fonction, votre ancienneté dans l'entreprise et votre rôle au moment de la fusion / acquisition?

Partie 2 - Contexte et gouvernance de la fusion / acquisition

- Pouvez-vous me décrire le contexte dans lequel s'est inscrite cette fusion / acquisition ? Pourquoi a-t-elle eu lieu et quels en étaient les objectifs ?
 - *S'agissait-il d'une initiative interne, d'une décision du groupe, ou d'une contrainte externe ?*
 - *Quel était le calendrier prévu et comment les choses se sont-elles réellement déroulées ?*
- Comment la fusion / acquisition a-t-elle été annoncée et communiquée aux équipes ?
 - *Quelles informations ont été transmises, à quel moment et par quels canaux ?*
 - *Y a-t-il eu des résistances ou des réactions inattendues de la part des équipes ?*
- Quel a été votre rôle personnel dans la conduite de cette fusion / acquisition tant sur le plan stratégique qu'opérationnel ?

Partie 3 - Transformations des pratiques RH

- Quels ont été les principaux changements apportés aux pratiques RH dans le cadre de la fusion / acquisition, en matière de recrutement, d'évaluation, de rémunération, de mobilité ou de formation ?
 - *Ces changements ont-ils été décidés conjointement avec les deux entités ou imposés par l'une d'elles ?*
 - *Y a-t-il eu une période de coexistence de deux systèmes différents ? Comment cela a-t-il été géré ?*

- Comment avez-vous veillé à ce que ces transformations soient perçues comme équitables par les équipes des deux côtés ?
 - *Y a-t-il eu des situations où vous avez senti que certains collaborateurs se sentaient lésés ou défavorisés ?*

Partie 4 - Réactions des équipes et défis rencontrés.

- Comment les équipes ont-elles globalement vécu cette fusion / acquisition ? Y a-t-il eu des départs, des périodes de tension ou des résistances durables ?
 - *Comment expliquez-vous ces réactions ?*
 - *Y a-t-il eu des profils particulièrement exposés à ces difficultés ?*
- Avec le recul, qu'est-ce que vous referiez différemment dans la façon dont la fusion / acquisition a été pilotée sur le plan humain ?

Partie 5 - Clôture

- Y a-t-il des aspects de cette fusion / acquisition que vous n'avez pas eu l'occasion d'aborder et que vous souhaiteriez mentionner ?

Remerciements. Rappel de l'anonymat. Accord pour un éventuel contact de suivi si nécessaire.

Annexe n°2 : Guide d'entretien semi-directif (Salariés)

Introduction

Présentation de l'étudiant et du cadre de la recherche. Garantie d'anonymat et demande d'autorisation pour l'enregistrement de l'entretien.

Partie 1 - Signalétique

- Pourriez-vous vous présenter brièvement, votre fonction, votre ancienneté dans l'entreprise et depuis combien de temps avez-vous vécu la fusion / acquisition ?

Partie 2 - Vécu de l'annonce et de la communication

- Comment avez-vous appris que cette fusion / acquisition allait avoir lieu et quelle a été votre première réaction ?
 - *Vous y attendiez-vous ou cela vous a-t-il surpris ?*
 - *Comment les informations vous ont-elles été transmises, par qui, à quel moment et sous quelle forme ?*
- Avez-vous eu le sentiment d'avoir reçu suffisamment d'informations sur ce que la fusion / acquisition allait changer concrètement pour vous ?
 - *Y a-t-il des questions auxquelles vous n'avez pas obtenu de réponse ?*
 - *La communication vous a-t-elle semblé transparente et cohérente ?*

Partie 3 - Transformations des pratiques RH vécues

- Qu'est-ce qui a concrètement changé dans votre façon de travailler depuis la fusion / acquisition, en termes d'outils, de procédures, d'objectifs ou d'organisation ?
 - *Ces changements vous ont-ils semblé justifiés et bien expliqués ?*
- Votre package salarial ou vos avantages ont-ils évolué depuis la fusion / acquisition ? Comment avez-vous vécu cela ?
- Comment les évaluations de performance sont-elles menées depuis la fusion / acquisition et est-ce que cela a changé par rapport à avant ?
 - *Avez-vous eu le sentiment d'être évalué de façon équitable ?*
- Y a-t-il eu des changements dans votre poste, votre fonction ou votre lieu de travail suite à la fusion / acquisition ? Comment les avez-vous vécus ?

Partie 4 - Justice perçue et contrat psychologique

- D'une manière générale, avez-vous le sentiment que les décisions prises dans le cadre de la fusion / acquisition ont été justes et équitables pour tout le monde ?
 - *Y a-t-il des décisions spécifiques qui vous ont semblé injustes ou déséquilibrées ?*
- Lorsque vous avez rejoint cette entreprise, vous aviez certaines attentes implicites sur votre rôle, votre autonomie ou vos perspectives. Est-ce que la fusion / acquisition a changé quelque chose à ces attentes ?
 - *Avez-vous eu le sentiment que l'entreprise a respecté ses engagements envers vous ?*

Partie 5 - Engagement, bien-être et comportements

- Comment décririez-vous votre niveau d'engagement et de motivation depuis la fusion / acquisition, par rapport à avant ?
 - *Y a-t-il eu des moments où vous avez envisagé de quitter l'entreprise ? Qu'est-ce qui vous a retenu ou poussé à partir ?*
- Comment la fusion / acquisition a-t-elle affecté les relations avec vos collègues ?
 - *Sentez-vous encore aujourd'hui une différence entre les deux groupes ?*

Partie 6 - Clôture

- Si vous deviez résumer en quelques mots comment vous avez vécu cette fusion / acquisition, que diriez-vous ?
- Y a-t-il des aspects que vous souhaiteriez ajouter et dont on n'a pas encore parlé ?

Remerciements. Rappel de l'anonymat. Accord pour un éventuel contact de suivi si nécessaire.

Annexe n°3 : Guide d'entretien semi-directif (Managers intermédiaires ou responsable RH)

Introduction

Présentation de l'étudiant et du cadre de la recherche. Garantie d'anonymat et demande d'autorisation pour l'enregistrement de l'entretien.

Partie 1 - Signalétique

- Pourriez-vous vous présenter brièvement, votre fonction, votre ancienneté dans l'entreprise et votre rôle au moment de la fusion / acquisition ?

Partie 2 - Rôle dans la conduite de la fusion / acquisition

- Comment avez-vous appris la fusion / acquisition et quel a été votre rôle dans sa mise en œuvre auprès de votre équipe ?
 - *Avez-vous été informé en amont de l'annonce officielle ou en même temps que vos collaborateurs ?*
 - *Avez-vous eu votre mot à dire sur certaines décisions, ou étiez-vous principalement en position de les relayer ?*
- Comment avez-vous communiqué cette fusion / acquisition à votre équipe ? Qu'avez-vous dit, à quel moment et comment avez-vous géré les inquiétudes ?
 - *Y a-t-il eu des décisions que vous deviez relayer mais avec lesquelles vous n'étiez pas entièrement d'accord ? Comment avez-vous géré cela ?*

Partie 3 - Transformations des pratiques RH

- Quels sont les changements les plus importants que vous avez observés dans les pratiques RH depuis la fusion / acquisition, en termes de recrutement, d'évaluation, de rémunération, de mobilité ou de formation ?
 - *Ces changements vous ont-ils semblé bien construits et équitables pour vos collaborateurs ?*
 - *Y a-t-il des décisions qui ont généré des tensions dans votre équipe ?*
- Comment avez-vous accompagné vos collaborateurs face à ces transformations ? Certains ont-ils eu plus de difficultés que d'autres ?
 - *Avez-vous eu les outils et le soutien nécessaires pour jouer ce rôle d'accompagnement ?*

Partie 4 - Justice perçue et contrat psychologique dans l'équipe

- Avez-vous observé des réactions de vos collaborateurs qui traduisaient un sentiment d'injustice ou l'impression que l'entreprise ne respectait plus ses engagements envers eux ?
 - *Comment avez-vous réagi face à ces situations ?*
- Y a-t-il eu des départs dans votre équipe liés de près ou de loin à la fusion / acquisition ? Comment les avez-vous vécus et gérés ?
 - *Avec le recul, pensez-vous que certains de ces départs auraient pu être évités ?*

Partie 5 - Votre propre vécu de la fusion / acquisition

- En dehors de votre rôle de manager, comment avez-vous personnellement vécu cette fusion / acquisition ?
 - *Avez-vous vous-même ressenti des incertitudes, des inquiétudes ou au contraire des opportunités ?*
 - *Vos propres attentes vis-à-vis de l'entreprise ont-elles été respectées ?*
- Comment décririez-vous votre niveau d'engagement aujourd'hui par rapport à avant la fusion / acquisition ?

Partie 6 - Clôture

- Si vous deviez identifier une ou deux choses qui auraient dû être faites différemment dans la façon dont cette fusion / acquisition a été pilotée sur le plan humain, lesquelles seraient-elles ?
- Y a-t-il des aspects que vous souhaiteriez ajouter et dont on n'a pas encore parlé ?

Remerciements. Rappel de l'anonymat. Accord pour un éventuel contact de suivi si nécessaire.

Annexe n°4 : Présentation de l'échantillon

Nom d'emprunt	Entreprise	Profil et fonction	Type	Format
Marc	Entreprise A	Managing Director	Exploratoire	Face à face
Isabelle	Entreprise A	Expert HR & Payroll Officer	Semi-directif	Face à face
Lucie	Entreprise A	Expert HR	Semi-directif	Teams
Dorothée	Entreprise A	Expert HR	Semi-directif	Teams
Sandra	Entreprise A	Ancienne consultante 360, actuellement 100% Sales	Semi-directif	Teams
Natacha	Entreprise A	Expert HR & Coach en Outplacement	Semi-directif	Teams
Thomas	Entreprise A	Ancien consultant 360 (départ récent)	Semi-directif	Teams
Damien	Entreprise A	Account Manager	Semi-directif	Face à face
Sofia	Entreprise A	Business Unit Manager & Expert HR	Semi-directif	Face à face
Vincent	Entreprise B	Directeur gérant des 2 SCOMs	Exploratoire	Face à face
Bertrand	Entreprise B	Responsable d'agence (côté absorbant)	Semi-directif	Face à face
Marie	Entreprise B	Employée administrative & ancienne GRH (côté absorbé)	Semi-directif	Teams
Céline	Entreprise B	Employée administrative Business & Private (côté absorbant)	Semi-directif	Face à face
Denis	Entreprise B	Employé marché crédit hypothécaire (côté absorbant)	Semi-directif	Teams
Bernard	Entreprise B	Ancien directeur gérant (côté absorbé)	Semi-directif	Face à face
Mathieu	Entreprise B	Employé Business (côté absorbé)	Semi-directif	Face à face