

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES DÉFIS ORGANISATIONNELS ET TECHNOLOGIQUES EN CONTEXTE DE
FUSION-ACQUISITION: UNE ÉTUDE DE CAS

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
MAÎTRISE EN TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

PAR
BOBBY ROUSSEL

JANVIER 2026

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.12-2023). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENT

Je tiens tout d'abord à remercier ma directrice de recherche, Claudine Bonneau, pour son soutien constant et ses conseils avisés. Son accompagnement a été essentiel dans la progression à travers les différentes phases de l'élaboration de ce mémoire. Elle a fait preuve d'une remarquable capacité à me motiver, rendant l'expérience agréable et enrichissante.

Je tiens également à remercier les participants qui ont accepté de partager leur expérience au sein de l'organisation étudiée. Leur confiance et le temps qu'ils m'ont accordé ont rendu cette recherche possible. Je remercie également les gestionnaires et les collègues qui ont facilité l'accès au terrain et aux documents. Leurs contributions ont permis de comprendre les réalités de l'intégration.

Je suis reconnaissant du support de mon entourage, de leur soutien constant et de leurs encouragements tout au long du parcours. Une pensée particulière à ma conjointe pour sa patience, son encouragement quotidien, sa capacité à remettre les choses en perspective lorsque cela s'avérait nécessaire, mais surtout pour son aide dans la gestion de l'échéancier. Sans son soutien, je n'aurais pas pu franchir cette étape importante.

Enfin, je tiens à remercier le programme en Technologies de l'information pour le soutien qu'il m'a apporté tout au long de cette démarche.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENT	ii
LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	viii
RÉSUMÉ	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 REVUE DE LA LITTÉRATURE	4
1.1 Les fusions-acquisitions et l'intégration	4
1.1.1 Les raisons motivant une F-A	6
1.1.2 L'intégration comme étape cruciale des F-A	7
1.1.3 Les défis liés à l'intégration des employés	11
1.1.4 Les défis liés à l'intégration des TI	15
1.1.5 Les défis liés à l'intégration des connaissances	19
1.1.6 Les défis liés aux entreprises familiales en situation de F-A	34
1.2 La gestion du changement en contexte de F-A	35
1.2.1 Composer avec les tensions identitaires et le deuil	36
1.2.2 Les modèles de gestion du changement	38
1.2.3 Les défis de la mise en pratique de la gestion du changement lors d'une F-A	42
1.3 Synthèse, problématique et questions de recherche	43
CHAPITRE 2 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	47
2.1 Posture de recherche et approche mobilisée	47
2.1.1 Posture interprétativiste	47
2.1.2 Étude qualitative exploratoire	48
2.1.3 Étude de cas unique	49

2.1.4 Sélection et description du cas	50
2.1.5 Contexte organisationnel.....	52
2.2 Recueil de données.....	53
2.2.1 Documentation interne et journal de bord.....	53
2.2.2 Entrevues semi-dirigées	54
2.3 Recrutement des participants	56
2.3.1 Critères de sélection des participants	57
2.4 Codage et analyse des données	60
2.5 Critères de qualité et considérations éthiques	64
CHAPITRE 3 RÉSULTATS.....	67
3.1 Le contexte et l'évolution organisationnelle	67
3.1.1 La succession à assurer	67
3.1.2 L'évolution de la structure organisationnelle.....	68
3.1.3 La lente stabilisation de la direction.....	80
3.1.4 Synthèse partielle	96
3.2 Le processus d'intégration	96
3.2.1 La communication de la vision à travers le changement : des moyens hétérogènes et des messages ambigus.....	97
3.2.2 Le manque de planification et de gestion de l'intégration	112
3.2.3 L'établissement d'un socle commun autour d'identités fragmentées	118
3.2.4 La dispersion des connaissances détenues par les employés vivant l'intégration.....	126
3.2.5 Synthèse partielle	132
3.3 L'intégration des technologies	132
3.3.1 Concilier l'intégration et les transformations numériques	133
3.3.2 Réaliser l'alignement stratégique des TI en l'absence de vision	143
3.3.3 La capacité d'adaptation des employés aux changements technologiques	144

3.3.4 La centralisation du service des TI.....	151
3.3.5 Synthèse partielle	156
3.4 Synthèse du chapitre.....	156
CHAPITRE 4 DISCUSSION.....	160
4.1 Les défis et obstacles rencontrés lors de l'intégration post-F-A	160
4.1.1 L'instabilité prolongée du leadership : un obstacle à l'intégration	161
4.1.2 Une communication fragmentée qui fragilise la mobilisation collective.....	162
4.1.3 Un manque d'inclusivité dans la gouvernance de l'intégration qui nuit à l'engagement	164
4.1.4 Des identités organisationnelles persistantes : un frein à la construction d'un socle commun.....	166
4.1.5 Un partage des connaissances fragile : dépendance et cloisonnement des savoirs	167
4.1.6 L'intégration technologique : standardisation et agilité en tension.....	168
4.2 Vers des modèles de gestion du changement mieux adaptés aux F-A en contexte familial	170
4.2.1 La création de liens significatifs entre employés et propriétaires	171
4.2.2 Vagues de changement et fluctuation de la capacité d'absorption.....	174
4.3 Regard critique sur le rôle de praticien du changement	177
4.4 Synthèse	179
CONCLUSION	181
ANNEXE A CERTIFICATS ÉTHIQUE.....	185
ANNEXE B GUIDE D'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE	188
ANNEXE C FORMULAIRE DE CONSENTEMENT	190
ANNEXE D CODAGES PRINCIPAUX DU CAS ÉTUDIÉ.....	193
ANNEXE E EXEMPLE DE CODAGE DE PREMIER ORDRE DANS NVIVO.....	196
BIBLIOGRAPHIE	197

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 Les quatre pratiques de la reconnaissance des employés (Brun et Dugas, 2008, p. 719)	14
Figure 1.2 Matrice des niveaux d'hostilité et les comportements individuels (Husted et Michailova, 2002, p. 65)	29
Figure 1.3 La courbe de Künler-Ross et Kessler (2005) adaptée par Egan <i>et al.</i> (2024, p. 7).....	37
Figure 1.4 Cadre conceptuel du changement organisationnel (Oakland et Tanner, 2007)	41
Figure 3.1 Structure organisationnelle de haut niveau de l'entreprise 1 avant la première F-A....	69
Figure 3.2 Structure organisationnelle de haut niveau de l'entreprise 2 avant la première F-A....	71
Figure 3.3 Structure organisationnelle de haut niveau de l'organisation après la première F-A ...	73
Figure 3.4 Structure organisationnelle de haut niveau de l'entreprise 3 avant la deuxième F-A ..	74
Figure 3.5 Structure organisationnelle de haut niveau de l'organisation après la deuxième F-A..	76
Figure 3.6 Chronologie des événements du cas étudié	78
Figure 3.7 Chronologie des changements au sein de la direction de la filiale 1 et 2	89
Figure 3.8 Chronologie de l'annonce de la première F-A.....	101
Figure 3.9 Chronologie de l'annonce de la deuxième F-A	106
Figure 3.10 Chronologie de l'intégration des TI et des transformations numériques	142

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 Modèle en quatre étapes du transfert de pratiques (inspiré de Szulanski, 1996)	25
Tableau 2.1 Profil des participants à la recherche provenant de l'entreprise 1	59
Tableau 2.2 Profil des participants à la recherche provenant de l'entreprise 2	59
Tableau 2.3 Profil des participants à la recherche provenant de l'entreprise 3	60
Tableau 4.1 Les obstacles liés à l'instabilité de la direction	162
Tableau 4.2 Les obstacles liés à une communication fragmentée.....	163
Tableau 4.3 Les obstacles liés au manque d'inclusivité dans la gouvernance de l'intégration ...	166
Tableau 4.4 Les obstacles liés aux identités organisationnelles persistantes	167
Tableau 4.5 Les défis liés à la fragilité du partage des connaissances	168
Tableau 4.6 Les défis liés à l'intégration technologique sous tension	170

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

F-A : Fusion-acquisition

GdC : Gestion du changement

PdC : Partage des connaissances

PGI : Progiciel de gestion intégré

PME : Petite et moyenne entreprise

TI : Technologies de l'information

RÉSUMÉ

Cette recherche est motivée par l'intérêt que nous portons aux changements que vivent les organisations lors d'une intégration post fusion-acquisition. Notre attention se porte plus particulièrement sur l'intégration organisationnelle et technologique dans les entreprises familiales. L'objectif de ce mémoire est d'explorer et de comprendre comment surmonter les défis et les obstacles organisationnels et technologiques qui émergent et s'accumulent, freinant ainsi l'intégration après une fusion-acquisition, puis de proposer des façons de mieux soutenir le changement organisationnel et technologique.

Pour ce faire, nous avons mené une étude qualitative sur un cas unique au sein d'une organisation familiale québécoise. Nous montrons tout d'abord que l'instabilité du leadership, les communications fragmentées, la gouvernance centralisée, les identités organisationnelles persistantes, l'hétérogénéité des systèmes d'information et les différences en termes de maturité technologique n'agissent pas isolément, mais s'additionnent pour réduire la capacité d'absorption, ce qui ralentit l'intégration au sein des filiales et l'adoption des technologies. Nous proposons ensuite des moyens de soutenir les changements multiples. Nous mettons en évidence le rôle des liens significatifs entre les employés et les propriétaires comme mécanisme de légitimation des décisions organisationnelles et technologiques dans un contexte familial. Nous utilisons la métaphore des vagues de changements pour prendre en compte la capacité d'absorption ainsi que les marqueurs de consolidation avant les vagues suivantes. Enfin, nous portons un regard critique sur le rôle du praticien du changement en tant que conseiller stratégique au sein des entreprises familiales lors d'une intégration post-F&A ou d'une transformation numérique.

Mots-clés : intégration post-F-A, intégration technologique, transformations numériques, gestion du changement, capacité d'absorption, entreprises familiales.

INTRODUCTION

L'environnement économique des dernières années a incité de nombreuses entreprises à adopter des stratégies de croissance par fusion-acquisition (F-A) pour diversifier leurs activités et augmenter leurs parts de marché. Après un sommet en 2021, l'activité mondiale de fusion-acquisition a ralenti, puis a montré des signes clairs de reprise au quatrième trimestre 2024, tendance qui s'est consolidée au début de l'année 2025 (S&P Global Market Intelligence, 2025). Toutefois, l'intégration reste un défi majeur. Les études estiment qu'une grande partie des opérations de fusion-acquisition ne livrent pas la valeur attendue, et lorsqu'elles échouent, l'intégration est citée comme cause principale dans 83 % des cas (Bain & Company, 2024). Seules 14 % des organisations parviennent à une réussite « complète » d'une F-A sur les plans stratégique, opérationnel et financier, et seules 43 % déclarent disposer d'un processus structuré de suivi de la création de valeur pendant l'intégration (PwC, 2023).

Les technologies de l'information (TI) sont plus que jamais au cœur du travail quotidien; la planification, la coordination, le suivi des opérations et la prise de décision s'appuient désormais sur des systèmes et des données. Les opérations de F-A impliquent l'intégration de nouvelles technologies et la mise en commun des systèmes d'information (Jens *et al.*, 2002). La gestion des TI doit être considérée comme un actif stratégique dans l'expansion d'une entreprise (James *et al.*, 1998 ; Benitez *et al.*, 2018). Elle permet de minimiser le risque encouru de l'intégration et d'évaluer la capacité d'absorption des départements des TI. En effet, l'intégration des systèmes d'information est l'un des plus grands défis rencontrés lors des F-A (Alaranta et Henningsson, 2008). Or, les efforts d'intégration semblent être davantage axés sur les aspects financiers de la transaction et de la création de valeur post-F-A (Altman Solon, 2024), au détriment d'indicateurs d'adoption et d'intégration (*ibid.*). En effet, ce manque d'attention se manifeste dans les indicateurs de pilotage. Les entreprises suivent surtout des métriques financières : 84 % des entreprises post-F-A font le suivi des revenus et 76 % sur les économies de coûts, alors que seulement 12 % suivent la satisfaction des employés (*ibid.*). Pourtant, c'est durant cette phase que sont prises les décisions relatives à l'intégration de l'organisation et qu'elle s'exécute.

Au Canada, environ 14,09 % de toutes les petites à moyennes entreprises (PME) canadiennes souhaitent vendre ou transférer leur entreprise dans un délai de cinq ans (Statistique Canada, 2022). En 2019, 99,8 % des entreprises québécoises recensées dans la province du Québec sont des PME. (Institut de la statistique du Québec, 2020). De plus, deux tiers de toutes les entreprises au Québec sont familiales (HEC Montréal, 2021). Alors que les enjeux liés à l'intégration semblent s'exacerber dans le contexte des entreprises familiales, les études se concentrent principalement sur de grandes entreprises, souvent multinationales (Björkman et Söderberg, 2006).

Ce projet de recherche est donc né d'un intérêt pour les changements affectant les personnes et les technologies lors de l'intégration des employés dans le cadre de F-A. De plus, notre intérêt pour les entreprises familiales nous a amenés à explorer les raisons particulières les amenant à adopter une stratégie de F-A, ainsi que les défis et les obstacles qui leur sont propres. Nous avons aussi voulu faire des liens avec notre rôle de praticien du changement, et souhaité examiner comment la gestion du changement (GdC) peut soutenir l'intégration.

Nous avons donc porté notre attention sur l'expérience vécue par les employés qui doivent s'adapter aux changements variés au niveau de l'organisation et des technologies, afin de répondre à la question suivante : comment surmonter les défis et obstacles organisationnels et technologiques qui émergent et s'accumulent au fil du processus d'intégration post-fusion-acquisition? Pour y répondre, nous avons mobilisé l'étude d'un cas d'entreprises familiales québécoises engagées dans plusieurs intégrations et projets numériques en parallèle.

Le premier chapitre présente la revue de la littérature que nous avons réalisée sur les F-A, l'intégration, la gouvernance des entreprises familiales, les TI et les transformations numériques, ainsi que les dynamiques organisationnelles et interpersonnelles. Il se clôture par la présentation de la problématique et des questions de recherche.

Le second chapitre décrit l'approche méthodologique mobilisée pour effectuer notre recherche, qui s'appuie sur une approche qualitative exploratoire d'un cas unique dans une perspective interprétativiste. Nous y présentons les aspects relatifs à la sélection du cas, la sélection des

participants, la collecte et l'analyse des données ainsi que les critères de qualité et d'éthique de notre recherche.

Le troisième chapitre présente les résultats empiriques. Il décrit tout d'abord le contexte et l'évolution organisationnelle, incluant la succession, la réorganisation et la lente stabilisation de la direction. Il aborde ensuite le processus d'intégration, marqué par une vision communiquée de façon inégale et hétérogène, des identités organisationnelles fragmentées et la dispersion des connaissances. Il traite enfin de l'intégration des TI, caractérisée par la centralisation du service, l'hétérogénéité des systèmes et des différences en termes de maturité technologique. L'ensemble montre comment la cadence des changements et une gouvernance centralisée, combinées à des dispositifs de soutien insuffisants, saturent la capacité d'absorption et ralentissent l'appropriation des outils et des pratiques numériques.

Le quatrième chapitre discute des résultats et de la littérature afin d'identifier les défis et les obstacles de l'intégration organisationnelle et technologique, et de proposer des pistes d'action pour mieux accompagner le changement, comme ajuster le rythme des projets TI en fonction de la capacité d'adoption ou renforcer les liens entre les employés et les propriétaires pour légitimer les décisions technologiques. Il porte également un regard critique sur notre rôle de praticien du changement dans ce contexte.

La conclusion permet d'identifier les lacunes de la recherche et de proposer des pistes de recherches futures.

CHAPITRE 1

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Plusieurs questions se posent lorsque l'on réfléchit aux opérations de fusion-acquisition (F-A) d'entreprises et aux défis qui en découlent. Il est donc important de comprendre ce qu'elles sont et leur influence sur les différentes facettes de l'entreprise, notamment les aspects organisationnels et les technologies de l'information (TI). Pour assurer le succès d'une F-A, il est essentiel de prendre en compte plusieurs éléments lors de l'intégration des entreprises, tels que leur structure, leur culture, leurs employés, les technologies à utiliser, le partage de connaissances (PdC) entre les équipes et la nature des entreprises.

D'une part, le présent chapitre propose une revue de la littérature ayant pour objectif d'explorer ces questionnements relatifs aux défis organisationnels, technologiques et au PdC dans le contexte des F-A. D'autre part, il aborde la gestion du changement (GdC) et son utilisation pour composer avec ces défis.

Cette revue de la littérature permet de poser les bases nécessaires à une meilleure compréhension des F-A, des défis qu'elles posent pour les organisations et des moyens permettant d'atténuer ceux-ci. Ce chapitre se conclut par la présentation de la problématique et des questions de recherche.

1.1 Les fusions-acquisitions et l'intégration

Les F-A sont des stratégies permettant d'acquérir ou d'unifier les compétences et capacités d'une autre organisation et de les inclure rapidement aux services existants (Jens et al., 2004 ; Scheunemann et Suessmair, 2013).

La fusion est définie comme l'union de deux entreprises existantes pour former une nouvelle entité, souvent dans le but d'augmenter les parts de marché, de réduire les coûts ou de diversifier les activités (García-Nieto *et al.*, 2024). En général, une fusion consiste à réunir les actifs et les opérations des entreprises concernées au sein d'une entreprise unique, sans qu'il soit nécessaire d'établir un lien hiérarchique clair entre elles (García-Nieto *et al.*, 2024 ; Thelisson, 2023). Selon

Schoenmaker (2023), trois catégories de fusion peuvent être distinguées. La fusion horizontale, qui implique deux entreprises du même secteur et au même niveau de la chaîne de valeur, et qui a souvent pour objectif de consolider leur part de marché. La fusion verticale, qui consiste à unir deux entreprises à différents niveaux de la chaîne de production ou de distribution, vise quant à elle à garantir l'approvisionnement ou la distribution. Enfin, la fusion conglomerale, qui consiste à unir deux entreprises issues de secteurs sans rapport direct, est un moyen de diversifier les activités.

Le processus d'acquisition implique l'achat de l'ensemble ou d'une partie d'une autre entreprise par une société, lui permettant ainsi d'obtenir le contrôle de ses actifs et de ses opérations (Schoenmaker et Schramade, 2023 ; Wei et Clegg, 2018). Dans le cadre d'une acquisition, l'entreprise qui procède à l'achat est identifiée comme l'acquéreur, tandis que la société ou le bien acquis est désigné sous le terme de « cible » (Walsh, 1989). Selon les objectifs stratégiques poursuivis, l'acquéreur peut intégrer complètement la société acquise à ses activités ou la maintenir comme entité distincte (Schoenmaker et Schramade, 2023). Cette transaction peut prendre plusieurs formes, comme l'achat d'actions ou d'actifs ou encore la prise d'une participation majoritaire. Jens et al. (2002) distinguent trois modes d'acquisition. D'abord, l'acquisition motivée par le siège social, où l'achat vise à absorber l'organisation cible. Ensuite, l'acquisition par la filiale permet d'acquérir des connaissances localisées tout en conservant l'organisation cible. Enfin, l'acquisition par intégration permet de partager les ressources entre les entreprises afin d'accroître les capacités de chacune d'entre elles. Selon Moeller, Schlingemann et Stulz (2004), l'acquisition peut être verticale ou horizontale. L'acquisition verticale cible une entreprise se situant à un maillon distinct de la chaîne de valeur. L'acquisition horizontale, quant à elle, vise une entreprise concurrente qui opère au même niveau de la chaîne de valeur. De plus, l'acquisition reflète généralement une dynamique de contrôle unilatéral, ce qui signifie que l'une des parties a un pouvoir de décision absolu sur l'autre (ibid). Les décisions stratégiques et opérationnelles majeures sont prises par l'acquéreur, tandis que la cible doit s'adapter aux méthodes et à la culture de l'acquéreur. Cette asymétrie est encore plus marquée lorsque l'acquéreur est significativement plus grand ou dispose de ressources financières supérieures.

En pratique, la distinction entre fusion et acquisition n'est pas toujours claire, si bien que ces deux concepts sont souvent réunis par un trait d'union (fusion-acquisition) et regroupés sous l'acronyme

F-A (Walsh, 1989). Dans certains cas, la dynamique de contrôle d'une fusion peut en réalité être asymétrique (ibid). C'est le cas lorsque l'une des entreprises se comporte comme un acquéreur et prend les rênes de l'autre. Cette dynamique est particulièrement visible lorsque la différence de taille ou de notoriété entre les entreprises est importante (ibid). De plus, les objectifs stratégiques d'une fusion et d'une acquisition peuvent être similaires, comme l'accroissement de la compétitivité, l'accès à de nouveaux marchés ou la réalisation de synergies opérationnelles et financières (Moeller *et al.*, 2004).

1.1.1 Les raisons motivant une F-A

Accroître la compétitivité

Les F-A constituent un levier stratégique permettant aux entreprises d'accroître leur compétitivité, notamment en renforçant leur position sur le marché, en consolidant leurs ressources et en améliorant leurs capacités (Schoenmaker et Schramade, 2023). En effet, les F-A permettent de créer de la valeur lorsque le partage des capacités, des connaissances et des ressources est réussi, ce qui accroît la compétitivité de l'organisation (Chakrabarti, 1990 ; Jens et al., 2004). Celles-ci prennent souvent la forme d'un renforcement du domaine d'opération de l'entreprise par une croissance horizontale ou par la croissance verticale de ses opérations (Datta, 1991 ; Riviezzo, 2013). La croissance horizontale vise principalement à accroître les parts de marché et à réduire la concurrence, les entreprises se retrouvant alors au même niveau de la chaîne de valeur (Hossain, 2021). La croissance verticale permet l'intégration de fournisseurs ou de distributeurs dans la chaîne de valeur afin de renforcer le contrôle sur celle-ci (ibid). García-Nieto et al. (2024) et Schoenmaker et Schramade (2023) identifient certains objectifs stratégiques à l'origine de cette croissance. Les F-A offrent la possibilité d'accéder rapidement à un marché ou de le développer en pénétrant de nouveaux segments géographiques ou en touchant de nouveaux clients. Elles contribuent aussi à accroître la compétitivité en obtenant des ressources clés, de l'expertise, des technologies et des capacités additionnelles, ou en éliminant un concurrent. Elles permettent également de générer des synergies opérationnelles en optimisant la chaîne de valeur, en sécurisant l'approvisionnement et en réduisant les coûts des ressources.

Le manque de relève dans les entreprises familiales

Le transfert familial d'une entreprise correspond au processus par lequel la propriété de l'entreprise est transférée d'un membre de la famille, l'ancien propriétaire, à un autre, le successeur, généralement d'une génération à une autre (Baltazar *et al.*, 2023). Ce processus a pour objectif de garantir la pérennité et la continuité de l'entreprise tout en préservant ses valeurs, sa culture et sa vision à long terme. Un facteur fréquent motivant les F-A est l'absence de relève interne ou l'échec du transfert familial dans les entreprises privées (Lambrecht, 2005 ; Massis *et al.*, 2008). En effet, plusieurs raisons amènent les entreprises familiales à vendre à des tiers, tels que le manque d'identification ou de compétences des successeurs, le manque de planification et de gouvernance familiales structurées, des conflits familiaux et l'absence d'implication des membres de la nouvelle génération (ibid). Selon Statistique Canada (2022), 24,9 % des PME au Canada ont l'intention de vendre, transférer ou fermer leur entreprise dans un avenir de cinq ans ou moins. Parmi celles-ci, seulement 14,4% désirent vendre ou transférer leur entreprise à un membre de leur famille, 42,2% ont l'intention de vendre l'entreprise à un tiers externe, tandis que 29,8% ont l'intention de tout simplement fermer l'entreprise. Environ 14,09 % de toutes les PME canadiennes souhaitent vendre ou transférer leur activité dans un délai de cinq ans. Cela peut entraîner des ventes subites, car de nombreux entrepreneurs sautent sur l'occasion de vendre leur entreprise lorsqu'elle se présente. Cela peut provoquer certaines instabilités, car elles ne sont pas planifiées et qu'un plan de transfert n'est pas toujours prêt (Gutierrez-Patrón et Ramirez-Solis, 2023). En revanche, une étude menée sur 93 entreprises familiales italiennes ayant réalisé 1 014 acquisitions montre que les entreprises familiales dont le successeur occupe la fonction de président réalisent davantage d'acquisitions après la succession, considérant ces transactions comme un moyen de stimuler leur croissance et de maximiser leur patrimoine familial (Pinelli *et al.*, 2024). En effet, la nouvelle génération adopte souvent une stratégie de croissance ambitieuse et considère l'acquisition comme un levier de développement (ibid).

1.1.2 L'intégration comme étape cruciale des F-A

Les F-A sont des stratégies de croissance difficile à mettre en œuvre. Le taux de réussite n'est que de 50% (Schoenberg, 2006, cité dans Benitez *et al.*, 2018). Les facteurs organisationnels, tels que les personnes, la structure, la culture, les procédures et les ressources supportant le travail, sont la

cause majeure de ce faible pourcentage de succès. Selon Schweiger et Goulet (2000), le processus de F-A peut être structuré en quatre étapes clés qui jalonnent la transition vers une organisation intégrée. La première étape est la planification préalable (notre traduction de « pre-combination planning »). Elle consiste à définir la stratégie, les objectifs et les priorités de l'opération, tout en préparant les plans d'intégration. La deuxième étape est la négociation et la clôture (notre traduction de « negotiation and closing »), qui comprend la négociation des modalités de l'entente et la finalisation juridique de la transaction. La troisième étape est l'annonce et la communication initiale (notre traduction de « initial announcement and communication »), qui a pour objectif d'informer rapidement les parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes. Cela permet de réduire l'incertitude et de favoriser l'adhésion. Enfin, la quatrième étape est l'intégration post-fusion (« post-combination integration »), correspondant à la mise en œuvre des changements organisationnels, culturels et opérationnels nécessaires pour atteindre les synergies et objectifs visés. La performance de la F-A peut être évaluée par le niveau d'intégration organisationnelle, technologique et des capacités de l'organisation résultant du succès de la phase d'intégration post-fusion (Chakrabarti, 1990 ; Riviezzo, 2013).

L'intégration englobe toutes les sphères d'une entreprise, soit les finances, les TI, les ressources humaines, les opérations, etc. (Jens et al., 2004). Selon Björkman et Söderberg (2006), l'intégration post-fusion est un processus en plusieurs étapes visant à combiner ces sphères, soit la pré-intégration, l'intégration et la stabilisation.

D'abord, ce processus commence par la phase de pré-intégration, au cours de laquelle les dirigeants élaborent une planification stratégique, définissent la vision et les objectifs de l'intégration, identifient les interdépendances clés et établissent un plan d'action (ibid). Près de 70 % des opérations de F-A échouent à atteindre leurs objectifs stratégiques ou financiers (Marks et Mirvis, 2011). Il est donc important que les entreprises se dotent d'une stratégie et des objectifs clairs afin de guider l'intégration en adaptant la structure, les systèmes, les processus et les cultures, et reconnaissent les défis humains liés aux réactions émotionnelles, la perception d'injustice, la perte d'identité et les dynamiques de pouvoir (ibid). Afin d'accroître les chances de succès de l'intégration organisationnelle, il est important de mettre en place une structure de transition pour chapeauter la F-A. Une structure de transition est un système temporaire mis en place après l'annonce qui permet d'organiser le travail d'intégration, de bâtir de la confiance, d'anticiper les

obstacles et de piloter le changement sans surcharger les opérations courantes (Marks et Mirvis, 2000). Les rôles clés dans une structure de transition sont le comité de pilotage, les gestionnaires de la transition et les équipes de transition (ibid). Le comité de pilotage est composé de hauts dirigeants des deux entreprises et définit les objectifs, les mesures de succès, les décisions critiques et la coordination de l'intégration. Les gestionnaires de transition sont mandatés par le comité de pilotage pour transmettre et coordonner les actions des plans d'intégration des départements incluant l'accompagnement, les suivis et les interactions entre les entreprises. Les équipes de transition sont des groupes dédiés à un domaine spécifique, tels que les ressources humaines et les TI. Ceux-ci analysent la réalité des employés, formulent des recommandations, diffusent l'information et impliquent les employés dans le processus d'intégration. Pour assurer le succès de la structure de transition, le mandat doit être clair et les responsabilités, les livrables et l'échéancier d'intégration doivent être définis (ibid). Les gestionnaires de la transition doivent également être affectés à temps plein pour soutenir les diverses initiatives et revoir les attentes avec la direction. Il est également essentiel que les employés impliqués ne ressentent pas une participation factice, où leurs recommandations sont ignorées.

Ensuite, la phase suivante consiste à mettre en œuvre les changements organisationnels, technologiques et humains définis lors de la planification, tout en assurant une communication active et bidirectionnelle avec les employés (Björkman et Söderberg, 2006). L'approche d'intégration sera dictée par l'organisation en situation de dominance (Wei et Clegg, 2018). Dans la majorité des cas, l'acquéreur détient une position dominante sur l'organisation acquise, puisqu'il en est désormais propriétaire. Cependant, différentes dynamiques de pouvoir peuvent caractériser la relation entre l'acquéreur et l'organisation acquise (Jens *et al.*, 2004). Ces dynamiques se traduisent par une faible ou une forte dominance de l'acquéreur en matière de culture, d'identité, de structure et de taille (Jens *et al.*, 2002). Par exemple, il arrive que l'organisation acquise ait une culture très forte et que son nombre d'employés soit similaire à celui de l'acquéreur. Ce dernier aura alors plus de difficulté à imposer sa culture à l'organisation acquise et devra ajuster sa stratégie d'intégration en conséquence. De plus, les entreprises peuvent adopter différents niveaux d'intégration organisationnelle en fonction de leurs objectifs (Yue *et al.*, 2021). Les stratégies varient entre l'intégration totale jusqu'à la préservation de l'autonomie des entreprises. Lorsque les

différences culturelles et contextuelles sont importantes, le fait d'accorder une plus grande autonomie à la firme acquise permet d'obtenir de meilleurs résultats (ibid).

Le succès de l'intégration repose en grande partie sur l'intégration de la structure organisationnelle et de la culture organisationnelle (Chakrabarti, 1990 ; Datta, 1991 ; Savovic, 2017). L'intégration de la structure organisationnelle permet de combiner les structures des deux organisations afin de partager « le système opérationnel et la structure de compagnie » (notre traduction; Wei et Clegg, 2018, p. 346). L'intégration de la culture organisationnelle permet d'unifier et de démystifier les diverses cultures et leurs différences afin de mitiger les conflits culturels et identitaires (Jens *et al.*, 2002 ; Karamustafa-Kose *et al.*, 2022 ; Savovic, 2017 ; Wei et Clegg, 2018). Afin de réduire les conflits potentiels, il est de mise de se concentrer d'abord sur l'intégration structurelle et culturelle (Bansal, 2016 ; Scheunemann et Suessmair, 2013). L'exposition au multiculturalisme des organisations permet de réduire les frictions potentielles entourant la culture organisationnelle (Karamustafa-Kose *et al.*, 2022). Ai et Tan (2017) identifient certains facteurs facilitant l'intégration, tels que les connaissances antérieures, dont l'expérience internationale, les capacités de recherche et développement et industrielles, les connaissances du domaine de l'organisation acquise et l'expérience en acquisition. L'expérience en F-A permet d'améliorer les résultats de l'intégration, à condition qu'elle soit articulée et codifiée de manière formelle dans des guides, des processus ou des structures de soutien permettant de mobiliser cet apprentissage et de créer une mémoire organisationnelle des intégrations passées (Zollo et Singh, 2004).

Enfin, la phase de stabilisation a pour objectif de consolider la nouvelle organisation, d'harmoniser la culture et d'ancrer les nouvelles pratiques de manière durable (Björkman et Söderberg, 2006). Ces étapes ne sont pas toujours linéaires et peuvent se chevaucher, mais elles constituent un cadre structurant permettant de composer avec la complexité et de réduire les risques d'échec de l'intégration.

La performance et le succès de l'intégration dépendent d'éléments tels que le modèle organisationnel, la communication constante, la vitesse d'intégration, l'interactivité, la coopération et la capacité d'absorption (Ai et Tan, 2017 ; Bansal, 2016 ; Chakrabarti, 1990 ; Jens *et al.*, 2004 ; Riviezzo, 2013 ; Scheunemann et Suessmair, 2013). De plus, lorsqu'une entreprise développe une

capacité à reproduire et adapter les mesures prises lors d'intégrations antérieures, elles deviennent plus performantes lors d'une prochaine F-A (Zollo et Singh, 2004). Lorsque l'acquisition survient dans une industrie liée au domaine de l'acquéreur, la performance et le succès de la phase d'intégration sont accrus (Jens et al., 2004). Cependant, des défis tels que ceux liés aux employés, aux technologies et aux connaissances peuvent compromettre le succès de l'intégration.

1.1.3 Les défis liés à l'intégration des employés

Selon Bansal, Sheunemann et Suessmair (2016 ; 2013), les employés jouent un rôle crucial dans la réussite de la F-A, car une attitude favorable est nécessaire pour établir des relations et s'adapter à la nouvelle culture et identité. Les gestionnaires et l'organisation peuvent favoriser l'adhésion des employés à la F-A en veillant à ce que les employés clés soient retenus, en développant la confiance et en communiquant de manière constante les changements à venir (Karamustafa-Kose *et al.*, 2022 ; Scheunemann et Suessmair, 2013). Une forte confiance organisationnelle est nécessaire pour assurer le succès d'une F-A (Bansal, 2016). Elle consiste à se montrer vulnérable envers un autre groupe (Shockley-Zalabak et al., 2000, p. 8 cités dans Bansal, 2016). Elle découle de la relation entre deux groupes, dans laquelle les compétences, les valeurs et les identités de l'un ou l'autre sont reconnues.

Lorsque les employés perçoivent une distinction claire entre l'acquéreur et la cible, cela peut générer de la méfiance, de la compétition entre collègues occupant les mêmes fonctions, ainsi que des comportements de rétention stratégique des connaissances afin de conserver du pouvoir (Jaura et Michailova, 2014). Aussi, lorsque leur entreprise est intégrée à une entreprise en situation de dominance, les employés peuvent ressentir une perte d'autonomie, se désengager et perdre de vue le sens de leur travail (Buchan *et al.*, 2015). Cela peut être attribuable à un manque de transparence dans la communication, de reconnaissance et d'implication dans la prise de décision. Les employés de l'entreprise cible peuvent avoir une forte affiliation à leur culture et ne pas être prêts à s'en départir; ils réagiront alors en la protégeant. En effet, lorsque certaines personnes deviennent « territoriales » envers leur culture organisationnelle, elles sont plus réticentes à partager leurs connaissances avec leurs nouveaux collègues (Jens *et al.*, 2004). Face à l'inconnu, les employés peuvent faire preuve d'arrogance envers les employés de l'autre entreprise, ce qui peut affecter la

coopération durant l'acquisition (Savovic, 2017). Il est donc primordial de développer une identité partagée afin de créer un environnement de respect et de diminuer les chocs culturels (Jens *et al.*, 2004). De plus, l'entreprise cible peut être soumise à une intégration culturelle et organisationnelle durant la phase d'intégration (Wei et Clegg, 2018). Des tensions identitaires peuvent émerger lorsque l'une des identités organisationnelles prend le dessus, alimentant ainsi des dynamiques intergroupes dans lesquelles les employés s'identifient à un groupe plutôt qu'à un autre (Karamustafa-Kose *et al.*, 2022). Dans ce contexte, les employés de l'entreprise cible peuvent percevoir leur identité organisationnelle comme menacée et chercher à la préserver ou à la défendre (Wei et Clegg, 2018).

Selon Terry *et al.* (2001), la fusion organisationnelle est un processus qui peut être vécu de manière positive ou négative par les employés, selon leur degré d'attachement à l'entreprise d'origine ou à celle qui a été acquise. Lorsqu'ils perçoivent leur entreprise d'origine comme ayant un statut inférieur dans la nouvelle entité fusionnée, ceux-ci ressentent plus de stress, moins d'engagement et manifestent une plus grande résistance au changement. À l'inverse, une perception d'équité ou d'amélioration du statut de l'entreprise tend à faciliter l'acceptation du changement, car elle reconnaît l'identité organisationnelle des employés (Terry *et al.*, 2001). Lorsque la culture est imposée par une des deux entreprises, les tensions identitaires sont intensifiées (Sporer et Chu, 2018). Ceci peut amener un manque de collaboration et de partage des connaissances (PdC), puisque les relations entre les personnes ne se développent pas dans la nouvelle organisation (Bansal, 2016).

Pour atténuer les tensions identitaires, les entreprises doivent favoriser la mise en commun des identités collectives existantes (Sporer et Chu, 2018). Par exemple, les groupes exécutant des tâches similaires peuvent être réunis au sein de communautés de pratique. Celles-ci permettent la continuité des activités partagées entre les entreprises, malgré les bouleversements engendrés par l'intégration, ce qui assure une continuité des opérations (*ibid.*). La reconnaissance, la valorisation et le soutien des dirigeants envers les communautés de pratique favorisent une intégration plus organique des groupes. Une vision claire, une communication ouverte et la mise en commun de projets permettent également de créer un sentiment d'identité partagée (Jaura et Michailova, 2014). Regrouper des employés provenant des deux entreprises fusionnées sur un même projet permet en

effet d'accroître ce sentiment alors qu'ils travaillent vers le même objectif ensemble. Donc, les entreprises doivent mettre en place une GdC qui repose sur une culture de confiance, une communication transparente, des incitatifs, l'évitement de changements trop rapides ou mal expliqués, l'implication réelle des employés, la reconnaissance des différences culturelles, un leadership engagé et l'adaptation des actions à la structure quotidienne (Appelbaum *et al.*, 2017c ; Kansal et Chandani, 2014 ; Lauer, 2021 ; Oakland et Tanner, 2007). Aussi, une communication précoce est cruciale pour réduire l'incertitude et les rumeurs (Appelbaum *et al.*, 2017a). Celles-ci doivent être réalistes et inclure les bons et mauvais côtés du changement. Les employés bien informés sur leur rôle futur sont plus susceptibles de rester. Des lacunes de communication dues à des messages ambigus et des retards alimentent les peurs, les rumeurs et le sentiment d'exclusion (Hasmin, 2025). De plus, il faut favoriser l'intégration culturelle et structurelle pour assurer le succès de la GdC (Lauer, 2021). La création d'équipes mixtes à tous les niveaux favorise la compréhension mutuelle des employés.

Selon Dao et Bauer (2021), la réalisation des synergies, venant de la F-A, repose principalement sur la manière dont les employés réagissent et s'ajustent aux changements. En effet, les réorganisations et l'incertitude propres aux F-A influencent la manière dont les employés vivent l'intégration. L'intégration des employés doit être envisagée comme un processus évolutif et non comme un événement figé. Il faut donc que le département des ressources humaines soit impliqué avant le début de la F-A, afin de prendre en compte les identités organisationnelles, les perceptions d'équité et la charge émotionnelle (Chang-Howe, 2019 ; Dao et Bauer, 2021), et ainsi mieux gérer les perceptions, les émotions, la communication et la confiance (Chang-Howe, 2019). De plus, des facteurs tels que la sélection du leadership, la culture organisationnelle, les dynamiques internes, les structures, les politiques, la rémunération et la reconnaissance sont des déterminants majeurs de l'expérience des employés au cours du processus d'intégration (Steynberg et Veldsman, 2011).

D'ailleurs, la reconnaissance des employés est essentielle à l'engagement, à la motivation et au sentiment d'identité partagée (Brun et Dugas, 2008). Ces auteurs définissent la reconnaissance au travail sous la forme de quatre pratiques, illustrées à la figure 1.1. La reconnaissance personnelle est tributaire du respect et de l'attention portée à l'employé. La reconnaissance des pratiques de travail est la valorisation de la manière dont le travail est accompli. La reconnaissance du

dévouement vise à valoriser l'énergie, l'engagement et la constance de l'employé. La reconnaissance des résultats s'appuie sur une prise en compte des résultats atteints par l'employé et de leurs impacts mesurables. La reconnaissance constitue donc un levier pour soutenir l'intégration des employés.

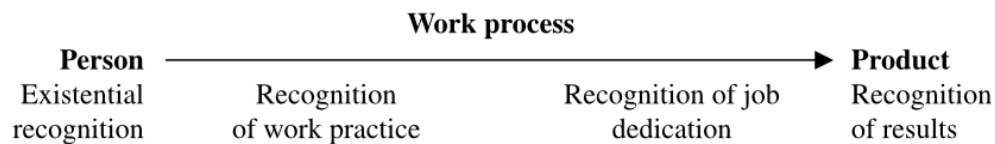


Figure 1.1 Les quatre pratiques de la reconnaissance des employés (Brun et Dugas, 2008, p. 719)

Aussi, le leadership doit être adapté au cycle de changement (Lauer, 2021). Dans la phase de préparation et de mobilisation, le leadership doit être transformationnel pour partager les nouvelles idées et être un vecteur des changements. Le leadership transformationnel favorise la rétention des employés puisqu'il a un impact positif sur la satisfaction au travail, la motivation des employés et la loyauté envers l'organisation (Zhang *et al.*, 2015). Selon Lauer (2021), le leadership doit être plus transactionnel pour renforcer le changement auprès des équipes dans la phase de stabilisation. Cependant, le leadership transactionnel ne renforce pas l'engagement émotionnel à long terme et peut être perçu comme trop rigide en période de changement rapide (Zhang *et al.*, 2015). Il est déconseillé d'appliquer un style de leadership qui se rapproche du laissez-faire puisqu'il est associé à une perte de confiance, de clarté et d'engagement et génère un vide d'autorité mal perçu en contexte post-fusion (ibid).

Ces éléments montrent que l'intégration des employés est un processus complexe, marqué par des tensions culturelles, organisationnelles et humaines. Toutefois, bien que la littérature mette en lumière plusieurs défis et obstacles associés à cette intégration, ceux-ci sont généralement abordés de manière distincte, ce qui limite l'analyse de leur interaction avec d'autres changements organisationnels et technologiques qui se produisent simultanément lors des processus d'intégration post-F-A.

1.1.4 Les défis liés à l'intégration des TI

Les opérations de F-A impliquent l'intégration de nouvelles technologies et la mise en commun des systèmes d'information (Jens *et al.*, 2002). La gestion des TI doit être considérée comme un actif stratégique dans l'expansion d'une entreprise (James *et al.*, 1998 ; Benitez *et al.*, 2018). Elle permet de minimiser le risque encouru de l'intégration et d'évaluer la capacité d'absorption des départements des TI . En effet, l'intégration des systèmes d'information est l'un des plus grands défis rencontrés lors des F-A (Alaranta et Henningsson, 2008). Il s'agit d'une opération très complexe, notamment en présence d'architectures différentes qui nécessitent des efforts considérables en matière de développement et de migration des données (ibid). L'intégration des TI peut se faire sous pression, alors que les entreprises veulent rapidement voir les bénéfices de la F-A se concrétiser, ce qui peut nuire à la prise de décision et augmenter le nombre d'erreurs (ibid). Lorsque les choix technologiques sont faits, les changements de systèmes peuvent perturber les opérations, surtout lorsque des coupures de service ou de pannes surviennent (ibid). Les employés qui doivent rapidement utiliser de nouveaux logiciels peuvent manifester de la résistance, ou les systèmes peuvent se révéler incompatibles avec les processus de l'entreprise (ibid). Enfin, l'intégration des TI est souvent limitée aux aspects techniques, sans tenir compte de leur nécessaire alignement avec les objectifs stratégiques de la F-A et des entreprises (ibid).

Selon Alaranta et Henningsson (2008), l'efficacité de l'intégration des TI peut être évaluée en fonction de quatre dimensions, soit l'alignement, l'analyse, la coopération et l'amélioration des capacités. L'alignement est nécessaire afin que la stratégie d'intégration des TI réponde aux objectifs de la F-A. L'analyse permet la compréhension des besoins des entreprises fusionnées. La coopération assure une communication ouverte et une coordination entre les entreprises durant le processus d'intégration. L'amélioration des capacités dépend de l'apprentissage organisationnel et du transfert d'expérience concernant les systèmes d'information.

Mehta et Hirschheim (2007) identifient quant à eux trois types d'alignement qui influencent les décisions d'intégration des TI, soit l'alignement structurel, social et stratégique. L'alignement structurel assure l'adéquation entre les structures organisationnelles et technologiques. L'alignement social permet de comprendre les aspects politiques, cognitifs et culturels qui influencent les décisions concernant les TI. L'alignement stratégique correspond au degré

d'adéquation et d'intégration entre la stratégie d'entreprise, la stratégie des TI, l'infrastructure organisationnelle et l'infrastructure des TI (Henderson et Venkatraman, 1993). Cet alignement stratégique est bien documenté dans le champ de recherche sur les systèmes d'information, où de nombreuses études ont montré l'importance de s'assurer que les projets TI et les transformations numériques soient alignés avec les objectifs de l'entreprise (Coltman et al., 2015).

Dans le cadre d'une F-A, l'alignement stratégique est essentiel pour que les projets TI et l'ensemble des actions visant à combiner et intégrer les systèmes et les infrastructures technologiques correspondent aux objectifs de l'entreprise (Stylianou *et al.*, 1996). Les projets sont des organisations temporaires à laquelle des ressources sont allouées afin de réaliser une initiative spécifique (Turner et Muller, 2003). Les projets TI peuvent être articulés au sein d'une transformation numérique plus large, soit un processus de changement qui mobilise les technologies numériques pour améliorer radicalement les performances et la création de valeur d'une entreprise (Gökalp et Martinez, 2022). Les transformations numériques sont donc composées de plusieurs initiatives ou projets TI touchant plusieurs fonctions de l'entreprise (ibid).

Il est donc essentiel que les projets TI soient alignés sur la stratégie et les objectifs de l'entreprise, et que ceux-ci soient basés sur une vision claire. Dans un projet TI, la vision correspond à l'énoncé initial qui décrit l'état futur souhaité (Bryde, 2008). Elle permet aux différentes parties prenantes de partager une compréhension commune de la finalité et de la direction du projet. Selon Zwikaël et Smyrk (2019), la vision se traduit en cibles concrètes exprimées sous la forme d'objectifs. Les objectifs d'un projet TI sont des résultats spécifiques, mesurables et atteignables. Ils définissent les attentes en matière d'amélioration des processus et de bénéfices pour l'entreprise. Pour que le projet soutienne directement les priorités de l'entreprise, il est essentiel que les objectifs soient alignés à la fois sur les besoins opérationnels et sur la stratégie de l'entreprise (Luftman, 2003). Coltman, Tallon, Sharma et Queiroz (2015) expliquent que les décisions sont plus faciles à prendre et que la stratégie informatique est mieux alignée avec celle de l'entreprise lorsque la direction des TI et la direction de l'entreprise ont la même vision et les mêmes objectifs. Cela augmente les chances de succès d'un projet informatique.

Pour réaliser l'alignement stratégique des TI lors d'une F-A, les entreprises doivent prendre des décisions concernant la centralisation des TI ou la conservation d'une autonomie entre les entreprises, la priorisation de l'agilité ou de la standardisation du service des TI, ainsi que la rapidité d'intégration entre les deux entreprises (Mehta et Hirschheim, 2007). La réussite ou l'échec de l'intégration des TI dépend souvent de la capacité de l'organisation à naviguer entre ces tensions opposées. La centralisation des TI permet de concentrer les décisions, d'unifier et de standardiser l'infrastructure et les services TI en contrôlant les TI dans une unité centrale, plutôt que de les conserver au sein de chaque entreprise (Sambamurthy et Zmud, 1999). La standardisation, issue de la centralisation, permet l'uniformisation des systèmes et des processus TI à travers les entreprises ou l'organisation, ce qui augmente l'interopérabilité entre les systèmes, qui sont les mêmes, la réduction des coûts et simplifie la gestion des TI (Lu et Ramamurthy, 2011). Cependant, la centralisation des TI présente des risques de rigidité et de manque d'adaptation aux besoins locaux d'équipes, qui peuvent diverger de ceux du siège social de l'entreprise (Sambamurthy et Zmud, 1999). En revanche, l'autonomie des TI permet à chaque entreprise de conserver leurs systèmes et d'avoir un contrôle total sur leurs décisions sur les TI, ce qui offre une flexibilité et assure que les systèmes soient adaptés aux usages locaux (ibid). L'agilité des services TI augmente la capacité d'adaptation rapide des systèmes et des processus aux changements variés (Lu et Ramamurthy, 2011). Les services TI sont donc plus réactifs et personnels, mais sont plus complexes et coûteux. Cela peut également entraîner une redondance des ressources, avec un service informatique dédoublé, ainsi que des incohérences entre les systèmes des différentes entreprises qui ne seront pas compatibles entre eux, et des coûts plus élevés. De plus, lorsque l'intégration est rapide et que les entreprises harmonisent leurs TI, cela réduit les coûts des TI et augmente la cohérence entre les deux entreprises (Alaranta et Henningsson, 2008). Cela peut toutefois engendrer des risques d'erreurs élevés, une résistance au changement et une perturbation des opérations. Une intégration plus graduelle permet de faire une transition progressive, ce qui réduit les risques opérationnels et les perturbations, tout en augmentant la capacité à absorber le changement (ibid). Cependant, l'intégration graduelle retarde la création de synergies et engendre davantage de coûts.

Les décisions concernant l'intégration des TI impliquent de choisir quels systèmes seront privilégiés et comment l'infrastructure les soutiendra (Jens *et al.*, 2002). Cela inclut les canaux de communication tels que les intranets, les courriels, Microsoft Teams, SharePoint ou autres

systèmes servant à entreposer et partager l'information à communiquer aux employés. Il peut arriver que l'organisation doive procéder à la mise en commun de ces canaux de communication ou fasse des choix pour déterminer ceux qui seront conservés (Scheunemann et Suessmair, 2013).

L'intégration des TI peut devenir une opportunité stratégique lorsqu'elle est bien gérée dès le départ (Robbins et Stylianou, 1999). Elle doit être considérée comme un levier de performance organisationnelle. Le soutien, la planification, la communication et l'implication des utilisateurs sont des facteurs contrôlables dans la gestion des TI. Pour augmenter la performance de l'organisation, ces auteurs soutiennent que l'intégration des TI doit se faire dès les premières réflexions sur la F-A (ibid). Selon eux, les facteurs organisationnels et technologiques, qu'ils soient contrôlables ou non, affectent l'intégration (ibid). Les facteurs organisationnels contrôlables favorisant le succès de l'intégration sont le soutien actif de la direction à l'intégration TI, la qualité de la planification de la fusion et la qualité de la communication entre les TI et les utilisateurs. Les facteurs organisationnels non contrôlables font référence à l'expérience antérieure des F-A, la complexité de la structure de l'organisation après l'intégration et la répartition géographique des équipes. Les facteurs technologiques contrôlables incluent la qualité de la planification de l'intégration des TI, la communication claire et fréquente avec les utilisateurs, l'implication des utilisateurs dans les décisions stratégiques concernant les TI, le soutien technique, la formation des utilisateurs et le suivi de la motivation des employés du service des TI. Les facteurs technologiques non contrôlables regroupent le niveau de standardisation pré-fusion, le niveau de partage de données préexistant, la taille et la complexité des systèmes, la dispersion géographique (menant à des choix technologiques différents, tels qu'un serveur local ou l'infonuagique), et le niveau d'externalisation des deux entreprises fusionnées (Robbins et Stylianou, 1999). De plus, une analyse de la compatibilité des TI et du niveau d'agilité de chacune des entreprises avant la F-A permet d'anticiper des problèmes liés au manque de connaissances, au manque de compréhension, à l'opposition et à la pression des pairs refusant l'acceptation aux changements (Ferney et Sobreperez, 2006 ; Benitez *et al.*, 2018).

L'intégration des TI peut être complexifiée lorsque les entreprises fusionnées n'ont pas le même niveau de maturité technologique. Le niveau de maturité technologique correspond au degré de développement et d'intégration des technologies atteint par une entreprise (Schumacher *et al.*,

2016). Les entreprises n'ayant pas la même maturité technologique peuvent avoir des capacités d'agilité différentes (Mehta et Hirschheim, 2007). Elles rencontreront alors davantage de problèmes de compatibilité (Benitez *et al.*, 2018).

Les défis et obstacles liés à l'intégration des TI s'ajoutent ainsi aux autres éléments déjà évoqués, contribuant à une accumulation de changements qui complexifie l'expérience vécue par les différents acteurs de l'entreprise, notamment les employés, les gestionnaires et les propriétaires, tout au long du processus d'intégration.

1.1.5 Les défis liés à l'intégration des connaissances

L'un des motifs les plus courants de l'acquisition est d'absorber les connaissances d'une autre entreprise afin de devenir plus compétitive (Savovic, 2017). Le transfert et le partage des connaissances (PdC) de l'entreprise cible vers l'acquéreur sont souvent cruciaux pour créer de la valeur et obtenir un avantage compétitif (Savovic, 2017 ; Scheunemann et Suessmair, 2013). Lors de l'intégration, les employés doivent apprendre de nouvelles procédures, normes et technologies (Annosi *et al.*, 2021). Avant d'aborder les défis liés à l'intégration des connaissances lors d'une F-A, il est important de comprendre ce que sont les connaissances et le PdC.

La gestion des connaissances

Le partage de connaissance (PdC) est l'étape de la gestion des connaissances qui permet le transfert de connaissances du transmetteur au récipiendaire afin de développer les connaissances individuelles et collectives (Ai et Tan, 2017 ; Scheunemann et Suessmair, 2013). L'arrivée des TI a propulsé une transition de l'économie des ressources matérielles vers l'économie du savoir, puisqu'elles facilitent l'échange des connaissances et les transactions qui y sont associées (Nonaka, 1994 ; Smith, 2001). Selon la vision de l'entreprise fondée sur les connaissances (notre traduction de « knowledge-based view of the firm ») (Grant, 1996), les organisations existent principalement pour intégrer les connaissances de chacun et créer des connaissances par la coordination et l'utilisation efficace des connaissances distinctes des employés. Cette vision stipule que les connaissances font partie des ressources les plus importantes pour une organisation et sont une source d'avantage compétitif, au même titre que les ressources humaines et financières (Pascarella,

1997, cité dans Smith, 2001 ; Ai et Tan, 2017 ; Jens *et al.*, 2002 ; Savovic, 2017). Donc, le savoir détenu par les employés est considéré comme un actif stratégique (Jaura et Michailova, 2014). Pour que l'organisation soit performante, ses membres doivent être capables d'accéder et d'utiliser les connaissances (Chilton et Bloodgood, 2008). C'est pourquoi les organisations mettent en place un processus de gestion des connaissances.

La gestion des connaissances est un processus permettant d'accumuler, organiser et partager les connaissances dans l'organisation (Smith, 2001). Un programme de gestion de connaissances permet d'identifier et partager efficacement les connaissances dans l'organisation afin de les rendre disponibles aux employés (Liss, 1999, cité dans Smith, 2001 ; Dalkir, 2005, cité dans Nakash et Bouhnik, 2022). Cela permet aussi de créer de nouvelles connaissances en combinant les connaissances du passé avec celles nouvellement acquises (Brahma and Mishra, 2015; Chen and Chen, 2006; Rahimli, 2012 cité dans Nakash et Bouhnik, 2022). La gestion des connaissances est composée de plusieurs étapes, soit la création, la classification, l'entreposage, le partage et l'usage des connaissances (Balasubramanian *et al.*, 2019 ; Chilton et Bloodgood, 2008 ; Razzaq *et al.*, 2019 ; Smith, 2001). Selon Balasubramanian (2019, p. 5), la création permet la génération de nouvelles connaissances en construisant sur les connaissances existantes. La classification et l'entreposage permettent de localiser les connaissances qui pourront être partagées. Le partage permet de transférer les connaissances d'une personne à une autre par le biais de conversations, « d'intranet, de courriels et de bases de données partagées ». L'usage permet l'utilisation des connaissances partagées par les employés afin de servir les clients, accomplir leurs tâches, prendre des décisions, et innover (*ibid*).

Une gestion optimale des connaissances peut donner des résultats positifs pour une organisation tels que « la réduction des erreurs, des décisions mieux informées, une réduction des coûts de recherche et développement et l'amélioration des produits et services » (Nakash et Bouhnik, 2022, p. 89). Cela est possible lorsque les employés reçoivent plus facilement et de manière plus structurée les connaissances qu'ils pourront interpréter et réappliquer, ce qui rend les organisations plus performantes et productives (Nakash et Bouhnik, 2022). À l'inverse, une mauvaise gestion des connaissances peut engendrer une perte de ressources, de connaissances cruciales et d'avantage stratégique pour une organisation (Nakash et Bouhnik, 2022).

La vision de l'entreprise fondée sur les connaissances considère les ressources et le capital humain comme étant des éléments clés de son succès (Razzaq *et al.*, 2019 ; Yeh *et al.*, 2016). Yeh *et al.* (2016) expliquent que la stratégie, la direction, la culture, les personnes et les TI sont des « facilitateurs » permettant de renforcer la gestion efficace des connaissances dans l'organisation. La stratégie et la direction permettent l'alignement stratégique des connaissances avec la stratégie organisationnelle (Zach, 1999, cité dans Yeh *et al.*, 2016). Les organisations ne gèrent donc pas leurs connaissances de la même façon, puisque les stratégies de gestion des connaissances varient en fonction du contexte de l'organisation et de ses objectifs. Par exemple, si l'organisation est en situation d'avantage concurrentiel, elle peut opter pour une stratégie conservatrice, visant l'exploitation des connaissances internes (*ibid*). Si elle vise plutôt à gagner des parts de marché, elle peut opter pour une stratégie agressive, visant la découverte des connaissances externes à l'organisation (*ibid*). La culture organisationnelle détermine la valeur accordée aux connaissances et la motivation des employés à les partager (Yeh *et al.*, 2016). Les personnes sont évidemment au cœur de la création et du PdC puisqu'elles doivent être ouvertes à partager avec l'organisation et leurs collègues leurs connaissances personnelles (*ibid*).

Les TI sont cruciales à la gestion des connaissances, et plus particulièrement les bases de données, les plateformes de gestion des connaissances et de collaboration, et tout autre outil permettant la numérisation et l'archivage des documents (*ibid*). Elles supportent l'obtention, la codification et l'entreposage des connaissances, ce qui facilite son accès et son partage de façon structurée au sein d'une organisation (Smith, 2001 ; Beckman, 1999, Zack, 1999 cités dans Yeh *et al.*, 2016). L'organisation doit veiller à ce que les TI qui supportent le PdC soient adaptées « aux besoins fonctionnels, techniques, financiers et culturels de l'organisation » (Ettore, 1999, cité dans Smith, 2001). Les TI sont donc un propulseur important du PdC (Husted et Michailova, 2002).

La mise en place de systèmes de gestion de connaissances et de PdC va de pair avec la stratégie et la culture d'entreprise vis-à-vis le PdC (Husted et Michailova, 2002). Les systèmes de gestion des connaissances (KMS) sont des systèmes conçus pour gérer les connaissances organisationnelles mobilisant les technologies de l'information et de la communication (TIC) pour mettre en relation les travailleurs dispersés et améliorer le PdC dans l'organisation (Alavi et Leidner, 2001 ; Corso *et al.*, 2006 ; Pérez-López et Alegre, 2012). Ces systèmes ne sont pas uniquement des outils

informatiques (Alavi et Leidner, 2001). Les dimensions culturelles, structurelles et humaines jouent tout un rôle tout aussi important que la technologie. La technologie peut venir soutenir la gestion des connaissances en incorporant des outils tels que les bases de données, les systèmes d'aide à la décision, les visioconférences, les messageries instantanées, les intranets et les forums de discussion (ibid). La codification des connaissances dans les systèmes facilite le partage d'une grande quantité de connaissances à travers le monde (Husted et Michailova, 2002). Les outils de travail coopératif assisté par ordinateur (CSCW) tels que les courriels, Microsoft Teams et SharePoint font partie des systèmes permettant d'entreposer, d'utiliser, de maintenir, de communiquer et de partager les connaissances (Ackerman *et al.*, 2013 ; Spinelli et Brodie, 2003). Pour mieux comprendre comment les TI peuvent supporter le PdC, il importe de définir les différents types et formes de connaissances.

Les connaissances explicites et tacites

La plupart des organisations disposent aujourd'hui d'une quantité extraordinaire de données riches et complexes sur les clients, les opérations et les employés. Ces données peuvent être converties en information utile qui pourra être utilisée par l'employé. Davenport et Prusak (1998) élaborent sur la différence entre les données, l'information et les connaissances. Les données sont composées de faits objectifs enregistrés de manière structurée à la suite d'un événement. Par exemple, lorsqu'une carrière achète de la pierre, elle enregistre le poids, l'heure de l'achat, le prix et le montant payé incluant la taxe. Les données n'ont que de la valeur lorsqu'elles sont transformées en information pouvant être utilisée pour réaliser une action. L'information est créée lorsque nous contextualisons et ajoutons une signification aux données. Nous pouvons dire que nous faisons parler les données, ce qui rend l'information plus subjective que la donnée. Par exemple, lorsque le vendeur entre les données de vente de pierre dans un outil tel que PowerBI ou Tableau afin de produire des rapports sur les ventes et des tendances mensuelles, il transforme les données en informations qui peuvent ensuite être évaluées et utilisées par la carrière pour prendre des décisions. La connaissance se construit à partir d'expériences, d'informations contextualisées et de l'expertise qui donne une compréhension de l'utilisation et de l'interprétation de l'information. Elle correspond aussi à tout ce que nous savons de manière inconsciente ou consciente et peut être ancrée dans l'esprit humain et les procédés organisationnels. Elle peut être définie comme les idées construites par les individus, qu'elles soient véritables ou non, sur l'ensemble des choses qui nous

entourent (Nonaka, 1994 ; Panahi et al., 2012). Par exemple, le propriétaire de la carrière comprend les données de vente et interprète l'information présentée dans les rapports afin d'ajuster la stratégie de vente de pierre envisagée en appliquant l'information selon ses expériences passées. La compréhension et l'application des connaissances acquises amènent la création de nouvelles connaissances : « Typiquement, l'interaction entre individus joue un rôle critique dans le développement de ces nouvelles idées » (Nonaka, 1994, p. 15). La connaissance organisationnelle s'exprime comme la somme des connaissances individuelles et collectives d'une organisation (Zhao and Anand, 2009 cité dans Scheunemann et Suessmair, 2013). La création de cette connaissance est un processus social de transfert de connaissances (Nakash et Bouhnik, 2022). Ceci est rendu possible lorsque les employés partagent leurs connaissances et que celles-ci sont entreposées par l'organisation, ce qui permet d'accroître la base de connaissances de l'organisation (Jens *et al.*, 2004). D'ailleurs, la mémoire organisationnelle se définit par la capacité de l'organisation à mobiliser et gérer les connaissances du passé (Nakash et Bouhnik, 2022).

La conception la plus courante de la connaissance met de l'avant un spectre large, allant des connaissances explicites aux connaissances tacites (Nonaka et Von Krogh, 2009, cités dans Gamble, 2020 ; Nonaka et Takeuchi, 1995, Haldin-Herrgard, 2000, cités dans Panahi *et al.*, 2012). Les connaissances explicites constituent une partie de l'ensemble de connaissances que l'on possède, pouvant être partagées par l'écrit, l'oral ou autres moyens, car elles sont relativement accessibles par la personne qui les détient (Nakota et Kanno, 1998, cités dans Jasimuddin *et al.*, 2005). Elles sont facilement transmissibles puisque le détenteur peut utiliser et partager celles-ci de manière consciente (Chilton et Bloodgood, 2008). On les décrit aussi comme des connaissances structurées, puisqu'elles sont organisées et peuvent être articulées par la documentation et les procédures organisationnelles (Ihrigh et MacMillan, 2015 ; Nakash et Bouhnik, 2022). Aussi, cela comprend les informations codifiées dans les documents, manuels, livres, journaux, bases de données, répertoires virtuels (*ibid*). Pour une organisation, elles peuvent se retrouver dans les processus, les tâches, les routines, les forums, les conversations électroniques, les documents et fichiers qui sont utilisés, appliqués et partagés (Smith, 2001). Selon Jasimuddin (2005), la stratégie préconisée pour l'usage de la connaissance explicite est la codification permettant de partager la connaissance à l'écrit ou à l'oral. Les procédures et les manuels sont des connaissances explicites codifiées pouvant être réutilisées (Gamble, 2020 ; Hansen et al., 1999, cité dans Smith, 2001). Les

TI facilitent cette codification, ainsi que l'entreposage et la hiérarchisation dans les bases de données afin qu'elle soit rapidement accessible et fiable (Smith, 2001). Cela requiert des investissements majeurs dans les TI afin de supporter l'entreposage et le partage (Hansen et al., 1999, cité dans Smith, 2001).

Les connaissances tacites, ou non structurées, englobent toutes les connaissances qui sont intangibles et difficiles à articuler, capturer et entreposer (Jasimuddin *et al.*, 2005 ; Ihrigh et MacMillan, 2015). Il s'agit des connaissances personnelles et subconscientes qui ont été accumulées et construites par un individu avec le temps, tels que l'expérience, le savoir-faire, l'expertise, les croyances, et l'intuition (Dienes et Perner, 1999 ; Smith, 2001 ; Jasimuddin *et al.*, 2005 ; Chilton et Bloodgood, 2008 ; Panahi *et al.*, 2012 ; Scheunemann et Suessmair, 2013 ; Gamble, 2020 ; Nakash et Bouhnik, 2022). C'est pourquoi on dit que les connaissances tacites sont collantes (notre traduction de « sticky »), puisqu'elles sont propres à une personne et à un contexte spécifiques (Szulanski, 1996). Szulanski (*ibid*) explique que ces connaissances collent au contexte de leur production, par exemple, les pratiques internes d'une unité organisationnelle qui sont difficiles à transférer à une autre. Pour transférer les connaissances au sein d'une organisation, il propose un modèle en quatre étapes. Le tableau 1.1 montre les étapes d'initiation, de mise en œuvre, de montée en puissance et d'intégration. L'initiation permet d'identifier le besoin d'une connaissance. La mise en œuvre assure la coordination des activités de partage entre employés. La montée en puissance correspond au début de l'utilisation des connaissances acquises par un employé. L'intégration est la dernière étape, alors que les connaissances sont utilisées couramment et inconsciemment.

1. Initiation Identification d'un besoin et d'une solution dans l'organisation.	2. Mise en œuvre Coordination et transfert des ressources.
3. Montée en puissance Période où le bénéficiaire commence à utiliser la connaissance, souvent de façon inefficace au départ.	4. Intégration Routinisation de l'utilisation et institutionnalisation de la pratique.

Tableau 1.1 Modèle en quatre étapes du transfert de pratiques (inspiré de Szulanski, 1996)

L'assimilation des connaissances tacites doit se faire par la codification sélective, la combinaison sélective, ou la comparaison sélective, dû à sa nature non structurée (Smith, 2001). La codification permet de sélectionner les éléments qui nous sont pertinents (ibid). La combinaison permet de mettre en relation plusieurs informations afin de se faire une idée (ibid). La comparaison permet d'analyser les faits acquis et les nouvelles informations afin de créer de nouvelles connaissances (ibid). La codification des connaissances tacites, lorsque possible, peut transformer celles-ci en connaissances explicites, mais cela requiert beaucoup d'effort (Jens *et al.*, 2002 ; Nakash et Bouhnik, 2022). Cependant, elles sont plus facilement partagées par la socialisation, le travail d'équipe ou l'expérimentation (Smith, 2001 ; Jens *et al.*, 2002 ; Riviezzo, 2013). Ce sont les activités de socialisation telles que les discussions, le mentorat, les rotations internes d'employés, l'observation, les expériences, les réseaux de relations informelles et les interactions sociales qui sont les plus efficaces (Nonaka, 1994 ; Smith, 2001 ; Panahi *et al.*, 2012). Cependant, ces activités sont coûteuses en temps et s'effectuent plus facilement entre personnes colocalisées physiquement (Jens *et al.*, 2002 ; Panahi *et al.*, 2012). « Même si le transfert de connaissance médiatisé par la technologie ne permet pas de remplacer les interactions face à face » (Panahi *et al.*, 2013, p. 383), l'usage des technologies permet d'éliminer les obstacles de localisation et de synchronisme, de fournir des canaux pour faire circuler l'information et d'identifier rapidement le transmetteur et le receveur de connaissances (Hendriks, 1999, Hedelin et Allwood, 2002, cité dans Yeh *et al.*, 2016).

En effet, les TI peuvent réduire ces coûts par des appels vidéo et les visioconférences, les images, les vidéos, les balados, la messagerie instantanée, les blogues, les réseaux sociaux, les Wikis, les forums de discussion, les communautés de pratique en ligne, les sites web, les plateformes d'apprentissage et les outils de recherches de documents facilitent le PdC implicite (Smith, 2001 ; Marwick, 2001, Sarkiu naite et Kriksciuniene, 2005, et Chatti et al. 2007, cité dans Panahi *et al.*, 2013). D'ailleurs, les plateformes de type « web social » sont de bons outils pour partager les connaissances tacites (Osimo, 2008, Steininger et al., 2010, cités dans Panahi *et al.*, 2012). Selon Panahi et al. (2012), les réseaux sociaux peuvent supporter plusieurs requis du PdC tacites telles que la création de relations informelles, l'observation, le partage d'expériences, etc. Ils permettent de mettre en relation les gens ayant des intérêts communs (*ibid.*).

Nonaka (1994) propose quatre modèles de création de nouvelles connaissances en organisation. Le premier, tacite à tacite, consiste à apprendre par la socialisation. Cela crée une nouvelle connaissance tacite chez l'individu. Le deuxième, explicite à explicite, consiste à fusionner plusieurs connaissances explicites afin d'en créer de nouvelles. Nous pouvons penser ici aux divers tableaux de bord. Le troisième, tacite à explicite, consiste à la création d'artefacts lors de rencontres et de conversations, qui pourront être utilisées de manière explicite par la suite. Le quatrième, explicite à tacite, consiste à « reformuler ou interpréter » la connaissance explicite pour faciliter sa compréhension. Nous pouvons penser aux interprétations des résultats d'analyse. Nelson et Winter (1982, cités dans Chilton et Bloodgood, 2008) expliquent que nous pouvons expliquer ce passage par l'usage d'une nouvelle connaissance explicite. Lorsqu'on met en pratique une connaissance explicite qui nous a été enseignée, nous sommes conscients de son application. Éventuellement, nous serons en mesure d'accomplir la tâche inconsciemment et il pourrait devenir difficile d'expliquer à une autre personne comment la faire (*ibid.*). Puisque le PdC dépend fortement de l'aspect humain et des outils qui le facilitent, il est important de comprendre les défis qui y sont associés afin de mieux les prendre en compte et de réduire leurs impacts négatifs sur l'organisation.

Les défis associés au partage des connaissances

Le partage de connaissance est l'étape de la gestion des connaissances qui permet le transfert de connaissances du transmetteur au récipiendaire, ce qui développe les connaissances individuelles et collectives (Ai et Tan, 2017 ; Scheunemann et Suessmair, 2013). Puisque la connaissance tacite

est collante, son partage est difficile puisque le porteur de la connaissance peut ne pas être capable de l'articuler. Bien que les TI facilitent le PdC, Ackerman et al. (2013) expliquent qu'il est plutôt difficile de motiver les individus à partager leurs connaissances dans les systèmes et l'appropriation reste une chose complexe puisque l'individu doit décontextualiser la connaissance provenant d'une autre personne, pour ensuite la recontextualiser selon sa réalité afin de la réutiliser. C'est pourquoi un partage efficace des connaissances peut mener à des avantages compétitifs. D'ailleurs, l'une des raisons du succès des entreprises internationales est leur habilité à partager et utiliser les connaissances mondiales qu'elles possèdent (Jens et al., 2004). Selon Szulanski (1996), le PdC peut être limité par des relations difficiles entre le transmetteur et le récipiendaire et un contexte organisationnel peu propice à la collaboration et à la diffusion des connaissances. De plus, la connaissance organisationnelle est limitée par la capacité d'absorption, c'est-à-dire par la quantité de connaissances acquises et la motivation des employés à en acquérir davantage (Ai et Tan, 2017). Cette capacité se traduit par une incapacité du destinataire à comprendre, assimiler et utiliser efficacement la nouvelle connaissance (Szulanski, 1996). Aussi, les différences culturelles auraient généralement une bonne influence sur la gestion et le PdC puisque les personnes ont diverses perspectives et les partagent (Savovic, 2017). Cependant, certaines différences culturelles, telles que la langue, l'absence d'une identité partagée et le statut hiérarchique peuvent avoir des conséquences négatives sur le partage de la connaissance organisationnelle puisque celles-ci posent des obstacles à la compréhension entre deux employés (Karamustafa-Kose et al., 2022).

Le pouvoir et la confiance entre les employés d'une organisation exercent une influence sur le PdC. D'une part, le pouvoir permet de contrôler le PdC. Les employés qui possèdent un savoir stratégique pour l'organisation sont perçus comme détenant le pouvoir (Li *et al.*, 2017). Des relations de pouvoir peuvent survenir lorsque les employés tentent de protéger leur place et leur statut (Karamustafa-Kose *et al.*, 2022). Lorsque les personnes s'engagent des jeux de pouvoir, les employés partageant et recevant la connaissance sont réticents envers les autres puisqu'ils peuvent craindre de perdre du pouvoir ou leur statut interne (Jens *et al.*, 2004). D'autre part, la confiance est la capacité à être vulnérable envers une autre personne en pensant que celle-ci agira en son bénéfice (Levin et al., 2004 ; McNeish et Mann, 2010). Le PdC repose sur une confiance interpersonnelle entre le transmetteur et le récipiendaire puisqu'elle réduit les risques et l'incertitude en assurant la validité des connaissances partagées (Husted et Michailova, 2002 ;

Panahi et al., 2012 ; Rutten et al., 2016). Cette confiance mutuelle vient d'une compréhension partagée reposant sur un bagage culturel, professionnel et personnel ainsi qu'un langage commun (Panahi et al., 2012).

Une bonne confiance entre collègues favorise la communication ouverte et honnête entre les employés, ce qui facilite le PdC. Ceci permet de réduire la nécessité de surveiller ce processus puisque les employés se sentent à l'aise de partager librement sans que ce soit imposé (Levin et al., 2004 ; McNeish et Mann, 2010 ; Rutten et al., 2016). L'absence de confiance entre collègues peut inciter les employés à cacher des connaissances, que ce soit pour préserver un avantage ou par crainte de voir leur niveau de compétence jugé dans un contexte compétitif (Levin et al., 2004 ; Rutten et al., 2016). Lorsque la confiance est trop élevée, certains employés peuvent partager des connaissances qui ne sont pas adéquates puisqu'aucun collègue ne s'assure de la qualité de son contenu (McNeish et Mann, 2010).

Les travaux de Husted et Michailova (2002) révèlent que les résistances au PdC découlent des comportements individuels, lesquels varient selon un continuum d'hostilité allant de faible à élevé. Ils expliquent aussi que le PdC dépend en partie du degré de résistance de la part du transmetteur, à les partager, et du récipiendaire, à les utiliser. Dans la figure 1.2, les auteurs présentent un modèle qui suggère que les transmetteurs de connaissances sont assujettis à des problèmes d'accumulation de connaissances et les récipiendaires à des problèmes de rejet de connaissances. Aussi, il y aurait des comportements différents liés à la nature des connaissances partagées.

FIGURE 1 DIAGNOSIS OF KNOWLEDGE-SHARING HOSTILITY

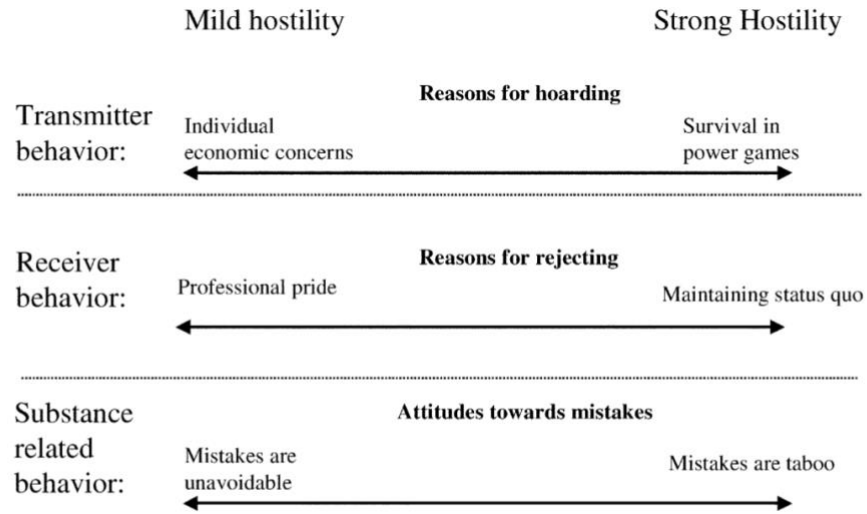


Figure 1.2 Matrice des niveaux d'hostilité et les comportements individuels (Husted et Michailova, 2002, p. 65)

Dépendamment du niveau d'hostilité, les comportements seront différents pour chacun. Lorsque le niveau d'hostilité est bas, le transmetteur aura des préoccupations économiques personnelles, le récipiendaire démontra une fierté professionnelle et les erreurs sont souvent considérées comme inévitables. Lorsque le niveau d'hostilité est élevé, le transmetteur sera inclus dans des jeux de pouvoir, le récipiendaire voudra conserver le statu quo et les erreurs sont souvent considérées comme tabou.

Vanhala (2019) élabore sur le concept de confiance organisationnelle, qui va au-delà de la confiance interpersonnelle telle qu'elle a été expliquée jusqu'à présent. L'auteur explique que la confiance organisationnelle se compose de la confiance latérale, verticale et impersonnelle. La confiance latérale désigne la relation de confiance entre les membres d'un même niveau hiérarchique, souvent au sein d'une équipe. Elle repose sur la collaboration volontaire, le respect mutuel et la fiabilité perçue entre collègues. Une bonne confiance latérale favorise le partage informel de connaissances, les échanges spontanés et l'apprentissage entre pairs. Ensuite, la confiance verticale désigne la confiance des employés envers leurs gestionnaires et la hiérarchie de l'entreprise. Elle est étroitement liée à la justice perçue dans les décisions, à la transparence des communications et au soutien accordé par la direction. Une bonne confiance verticale encourage

les employés à prendre des initiatives, à exprimer leurs idées ou à partager leurs connaissances, car ils se sentent soutenus. Enfin, la confiance impersonnelle est la confiance envers les structures, les systèmes et les pratiques organisationnels, et non envers des individus. Elle repose sur des processus fiables, des politiques équitables, une structure organisationnelle perçue comme juste et cohérente, ainsi que sur la stabilité des règles et des pratiques dans le temps. Une bonne confiance impersonnelle donne aux employés le sentiment que l'organisation est stable et prévisible, ce qui favorise le PdC, l'utilisation des systèmes, tels que l'intranet et les bases de données, et la participation à des communautés de pratique au sein de l'organisation.

Les défis du PdC en contexte de F-A

Comme mentionné au début de cette section, l'intégration des connaissances est cruciale pour créer les synergies souhaitées et générer de la valeur lors d'une F-A (Savovic, 2017 ; Scheunemann et Suessmair, 2013). Cependant, les défis présentés peuvent être particulièrement présents dans le contexte d'une F-A. Les personnes qui participent à ce processus sont souvent celles qui choisiront quelles connaissances et expertises conserver (Riviezzo, 2013). Le capital intellectuel regroupe l'ensemble des savoirs, expériences, expertises et savoir-faire organisationnels qui créent de la valeur (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Quant au capital social, il repose sur les réseaux de relations dans l'entreprise et dans les F-A (ibid). Il inclut trois dimensions : structurelle, relationnelle et cognitive. La dimension structurelle permet de comprendre la configuration du réseau et « qui est connecté à qui ». La dimension relationnelle concerne la nature des relations, c'est-à-dire la confiance, les obligations et le respect entre les personnes. La dimension cognitive prend en compte le bagage commun, comme l'expérience et la langue. Le capital social facilite l'accès à l'information, la motivation à l'échange et la capacité à recombinaison des connaissances d'autrui, ce qui favorise la création du capital intellectuel. La capacité d'une entreprise à créer de la valeur repose sur sa capacité à relier ses ressources sociales et cognitives. C'est la raison pour laquelle, lors d'une F-A, il est essentiel de renforcer les liens entre les entreprises. Pour ce faire, les dirigeants doivent favoriser un climat de confiance, développer des réseaux relationnels ouverts à tous les niveaux de l'entreprise et investir dans des mécanismes favorisant les interactions informelles et la création d'un sens partagé (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

La création de liens forts entre les entreprises peut être difficile alors que le contexte de F-A pose plusieurs barrières au PdC. Kukko (2013) énumère quatre barrières au PdC : organisationnelles, culturelles, technologiques et humaines. Les barrières organisationnelles sont dues à l'absence de processus formalisés de PdC, à un manque de clarté concernant les rôles et responsabilités post-acquisition, ainsi qu'à des différences dans les structures organisationnelles entre les entreprises. Les barrières culturelles apparaissent lorsque les cultures organisationnelles sont divergentes, ce qui provoque des chocs de valeurs, des routines et des normes implicites, ainsi que l'absence de rituels ou d'espaces de socialisation entre les groupes. Le transfert de connaissances sera plus fluide dans les entreprises qui sont proches culturellement et structurellement (Ensign *et al.*, 2014). Quand les différences entre les entreprises sont trop marquées, la collaboration est compromise. Les barrières technologiques s'installent lorsque les systèmes sont incompatibles, ce qui conduit à une faible intégration des bases de données et des outils de communication (Kukko, 2013). Cela rend l'accès à l'information des entreprises plus difficile. Les barrières liées aux personnes sont la résistance individuelle au changement et au partage, la perception d'une perte de pouvoir ou d'expertise lors de l'intégration, un faible niveau de confiance interpersonnelle entre les employés, ainsi que des différences d'expertise et de référentiel (Ensign *et al.*, 2014 ; Kukko, 2013). Ensign *et al.* (2014) ajoute une barrière liée à la distance géographique. Les interactions sociales, la confiance et le transfert de connaissances tacites sont plus difficiles à distance. Des rencontres en personne peuvent atténuer la distance, mais engendrent des coûts de déplacement substantiel. Les outils numériques peuvent compenser, mais ils ne peuvent pas pallier l'absence d'un contact initial en personne, qui est bénéfique pour la création de liens. De plus, d'autres éléments organisationnels post-fusion peuvent aggraver les barrières au PdC (Kukko, 2013). La croissance rapide d'une entreprise empêche la consolidation des connaissances des entreprises intégrées. Les pressions opérationnelles amènent les entreprises à mettre de l'avant les objectifs d'affaires de l'entreprise aux dépens des efforts de PdC favorisant la collaboration. Afin de réduire les barrières au PdC post-fusion, le processus de PdC doit être formalisé (*ibid*). L'intégration doit être adaptative et favoriser des contacts humains par la création de communautés de pratique (Ensign *et al.*, 2014 ; Kukko, 2013). Cela permet de développer la compréhension mutuelle, la confiance et la culture du partage.

Dans la littérature, une importance est accordée aux barrières liées aux personnes. Celles-ci semblent avoir le plus d'impact sur le PdC. Les interactions interpersonnelles sont un levier pour

le PdC (Jaura et Michailova, 2014). Lorsqu'elles sont régulières, les interactions sociales brisent les barrières, favorisent l'apprentissage mutuel et stimulent les dynamiques de réciprocité. Cependant, lorsque les organisations protègent leur culture et leur identité, le transfert de connaissances peut être freiné par des comportements hostiles (Jens *et al.*, 2002). La filiale acquise peut conserver un certain pouvoir en ne partageant pas ses connaissances et en refusant d'accepter les connaissances de l'acquéreur lorsqu'elle considère ses propres connaissances comme étant supérieures. Plusieurs connaissances sont perdues dans l'intégration puisque certains employés quittent l'organisation et d'autres obtiennent de nouvelles responsabilités internes (Smith, 2001). Les employés peuvent aussi ressentir de l'insécurité. Cela peut être dû au fait que plusieurs employés ont les mêmes responsabilités et craignent de perdre leur emploi (Jens *et al.*, 2004). Cette instabilité peut générer du stress pour l'employé ainsi que des réactions non désirées (Scheunemann et Suessmair, 2013). Certains employés peuvent vivre un deuil lorsque leur entreprise est acquise puisqu'ils appréhendent le changement de leur culture et de leur identité (Bansal, 2016). Ces préoccupations de la part des employés auront un impact sur le PdC (Jens *et al.*, 2002). Certains employés peuvent partager plus qu'à l'habitude afin de démontrer leur savoir et ainsi saisir des opportunités de gagner du pouvoir et de conserver leur position (Husted et Michailova, 2002). Certains employés se refermeront et réduiront le PdC au minimum. Ils n'accepteront pas les connaissances partagées par peur qu'elles altèrent les leurs et par arrogance envers l'entreprise qui détient le rôle d'acquéreur (Datta, 1991 ; Jens *et al.*, 2002 ; Scheunemann et Suessmair, 2013). Ils ne partageront pas leurs connaissances par peur d'exploitation des nouveaux employés, par surcharge de travail ou par peur de perte de pouvoir personnel à la suite de l'évaluation de leur connaissance par les autres (Jens *et al.*, 2002 ; Scheunemann et Suessmair, 2013).

La surcharge de travail engendrée par les activités d'intégration, qui s'ajoutent aux opérations courantes, peut créer une surcharge cognitive chez les employés. Plus spécifiquement, une surcharge informationnelle peut survenir lorsque les flux d'information excèdent la capacité d'un individu à les traiter adéquatement (Eppler et Mengis, 2004). Cela affecte la communication et la performance de l'organisation en générant de la confusion, des erreurs et de la paralysie décisionnelle. Eppler et Mengis (2004) identifient cinq facteurs qui contribuent à la surcharge informationnelle :

- les changements de l'environnement organisationnel sur la culture d'entreprise, les exigences et les attentes;
- l'urgence et la complexité des tâches à accomplir au travail;
- le volume, la complexité, l'ambiguïté et la nouveauté de l'information reçue;
- les caractéristiques de la personne qui reçoit l'information, telles que les compétences et l'expérience;
- et l'ensemble des outils technologiques, des méthodes et des processus pour gérer l'information partagée.

Dans le cadre d'une stratégie de F-A qui préserve l'autonomie des entreprises, comme dans le cas des filiales, l'entreprise cible préserve son autonomie et son identité tout en étant amenée à coopérer stratégiquement (Yang, 2024). La création de valeur repose alors sur une évolution progressive des routines organisationnelles entre les entreprises, soutenue par des activités de PdC volontaires, mais encadrées. Toutefois, les employés impliqués peuvent vivre une tension constante entre la pression exercée par le siège social pour harmoniser les pratiques et le besoin d'autonomie local de l'entreprise fusionnée (Annosi *et al.*, 2021). Pour atténuer ces tensions, les dirigeants doivent favoriser les boucles de rétroaction et encourager l'ajustement local des pratiques. Le modèle ambidextre de gestion des connaissances proposé par Annosi (2021) favorise la cocréation des pratiques et du choix des systèmes. Dans une recherche reposant sur une étude de cas, Annosi *et al.* (2021) ont découvert que lorsque les pratiques organisationnelles et les choix stratégiques sont définis et imposés par le siège social, ils peuvent être contournés par les filiales et leurs employés. Les orientations peuvent ne pas correspondre aux réalités, aux contraintes opérationnelles ou aux normes culturelles locales. Afin de satisfaire aussi bien aux exigences du siège social qu'à celles du terrain, les employés mettent alors en place des mécanismes d'adaptation locale. Ces derniers peuvent inclure la modification de certaines procédures, la priorisation de certaines activités jugées plus pertinentes ou la mise en place de pratiques parallèles.

Les travaux portant sur le PdC soulignent l'importance d'intégrer les employés et les TI pour soutenir les échanges et l'appropriation des connaissances. Dans le contexte de F-A, ces éléments s'ajoutent aux autres défis liés à l'intégration. Néanmoins, la littérature les aborde majoritairement

de manière distincte, sans prendre pleinement en compte leur superposition ni leur évolution au fil des processus d'intégration.

1.1.6 Les défis liés aux entreprises familiales en situation de F-A

Comme mentionné par Pinelli et al. (2024), plusieurs entreprises ayant vécu une succession familiale mettent ensuite en œuvre une stratégie d'acquisition. Pour comprendre l'ensemble des facteurs qui influence une entreprise lors d'une F-A, il est important de connaître les effets d'une succession familiale qui l'a précédée. Dans le cadre d'une transmission familiale, certains éléments peuvent générer de l'instabilité au sein de la direction. Le style de gestion, les valeurs et la vision peuvent accentuer cette instabilité en créant des obstacles à la succession (Dolar *et al.*, 2024). Pour réussir une première succession, il faut que les familles sachent anticiper, planifier, discuter et intégrer des ressources externes (Sandu et Nye, 2020).

Le portrait des défis entourant la succession de la direction permet de mieux comprendre les obstacles que cela pose sur l'organisation. D'abord, la première succession est souvent un terrain inconnu qui témoigne d'un manque de connaissances sur le processus de transition. Plusieurs familles doivent ainsi faire appel à des conseillers externes (Sandu et Nye, 2020). La planification de la relève de la succession familiale exige un plan formel, une communication claire et un successeur compétent et motivé (Abbas Zaidi *et al.*, 2024 ; Langer, 2007). Ensuite, la sélection d'un successeur peut engendrer des tensions familiales (Sandu et Nye, 2020). Pour limiter les conflits, il est important de séparer les rôles familiaux et professionnels, et de mettre en place un mécanisme formel de résolution, car ils peuvent ralentir et biaiser la prise de décision (Abbas Zaidi *et al.*, 2024). De plus, l'attachement émotionnel à l'entreprise rend difficile pour les fondateurs de céder le contrôle (Dolar *et al.*, 2024 ; Sandu et Nye, 2020). Ceux-ci restent actifs dans l'entreprise en tant que conseillers, ce qui peut créer des chevauchements dans la gouvernance et l'autonomie des successeurs (ibid). D'ailleurs, certaines études ont montré que les entreprises familiales ont une gouvernance informelle qui se traduit par des règles implicites et non écrites, une difficulté à séparer la logique émotionnelle et stratégique, ainsi qu'une résistance à la professionnalisation de la gestion de l'entreprise (Abbas Zaidi *et al.*, 2024). Elles doivent veiller à la mise en place de structures de gouvernance claires pour limiter les chevauchements et l'autonomie. Ensuite, les

équipes peuvent ne pas faire confiance aux nouveaux propriétaires et ne pas reconnaître leur autorité (Sandu et Nye, 2020). Le népotisme et le favoritisme familial impacte la gestion des ressources humaines, notamment le recrutement et les promotions. Les critères d'évaluation peuvent être ambigus, ce qui crée un sentiment d'injustice chez les employés qui ne font pas partie de la famille (Abbas Zaidi *et al.*, 2024). Les successeurs doivent prouver leur compétence et valoriser les employés en assurant l'équité et la loyauté. Aussi, la motivation des successeurs est souvent liée aux facteurs affectifs et à l'obligation morale (Dolar *et al.*, 2024). Dans ce contexte, la communication interne peut souffrir d'un manque de clarté, de plusieurs sous-entendus, d'exclusions involontaires d'employés et de divergences intergénérationnelles dans la vision de l'entreprise, ce qui impacte négativement la mobilisation des employés (Abbas Zaidi *et al.*, 2024). Enfin, le nouveau style de leadership des successeurs peut entrer en conflit avec celui des fondateurs (Sandu et Nye, 2020). Souvent les fondateurs emploient un leadership fonctionnel alors que les successeurs adoptent un leadership plus transformationnel et participatif (Rosing *et al.*, 2011 ; Sandu et Nye, 2020). Pour pallier aux tensions générationnelles, il est important de valoriser l'importance d'un leadership plus participatif en formant les fondateurs de manière à ce qu'ils puissent adapter leur style (Abbas Zaidi *et al.*, 2024). Ces changements de style de leadership amènent souvent un vent de transformation et d'innovation dans l'entreprise (Rosing *et al.*, 2011). Les initiatives de transformation et d'innovation peuvent générer de résistance de la part des fondateurs ou d'employés fidèles à ceux-ci (Sandu et Nye, 2020).

Ces particularités liées aux successions familiales doivent donc être prises en compte, car elles peuvent complexifier les défis rencontrés lors d'une F-A, alors que les changements sont multiples et mettent la relève sous pression. En somme, l'intégration des entreprises nécessite un réalignement important, dont leur histoire soit ou non marquée par une succession familiale.

1.2 La gestion du changement en contexte de F-A

Ces constats sur les défis et obstacles mettent en évidence l'importance de la gestion du changement (GdC) pour soutenir l'intégration post-F-A. Plusieurs travaux recensés jusqu'à présent mobilisent des notions liées à la GdC afin d'expliquer les réactions des personnes, les difficultés de l'intégration et certaines pistes permettant d'en atténuer les effets. En effet, ces changements

organisationnels et technologiques qu'apportent les F-A nécessitent un accompagnement structuré des personnes concernées. La GdC est donc un élément essentiel de la phase d'intégration post-F-A.

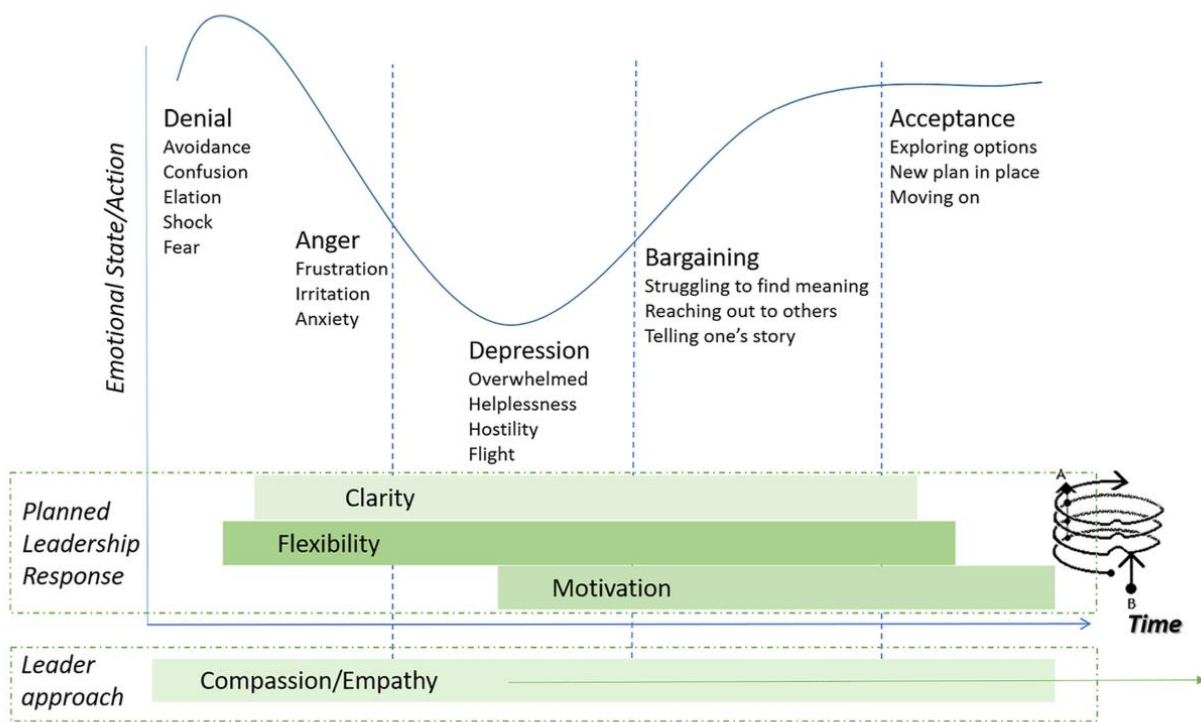
Au-delà de l'alignement stratégique et de sa gestion adéquate, la réussite des projets d'intégration dépend de la prise en compte de la dimension humaine du changement. Selon Hornstein (2015), la réussite d'un changement repose sur l'intégration de la GdC au plan de gestion de projet. Selon lui, les activités de GdC doivent inclure une communication continue pour clarifier les objectifs et réduire la résistance, un engagement actif des parties prenantes pour favoriser leur adhésion, ainsi qu'une formation pour doter les individus des compétences nécessaires à l'adoption des nouvelles pratiques. L'auteur insiste sur le fait que ces activités ne doivent pas être menées de manière isolée, mais planifiée et exécutées en parallèle avec les activités de gestion de projet afin que la dimension humaine du changement soit prise en compte tout au long du processus. Le suivi de la GdC dans le cadre de la gestion de projet permet de garantir l'adoption par les employés et d'évaluer l'efficacité de cette gestion. De plus, Crawford et Nahmias (2010) expliquent que la réussite d'un changement repose non seulement sur la gestion du projet, mais sur un plan structuré de GdC. Les auteurs soulignent l'importance que ce plan soit élaboré en parallèle au plan de gestion de projet. Cela permet d'identifier les actions nécessaires pour soutenir les employés dans le changement, d'assigner des responsables, de préciser la séquence des activités de changement et d'intégrer les ressources nécessaires pour la formation, la communication et l'accompagnement du changement.

En contexte de F-A, la résistance au changement est prévisible et gérable, mais ce facteur humain est souvent ignoré. La GdC dans l'intégration vise à minimiser la résistance, accélérer l'adoption des nouvelles pratiques et maximiser les bénéfices attendus de l'intégration (Appelbaum *et al.*, 2017a). Afin de mieux comprendre ce qu'est la GdC et ce que sa mise en pratique implique, il importe de se pencher sur les fondements de certains modèles de GdC présentés dans la littérature.

1.2.1 Composer avec les tensions identitaires et le deuil

Les tensions identitaires vécues par les employés peuvent être le signe d'un deuil plus profond qu'ils vivent face à leur entreprise. L'assimilation culturelle et structurelle d'une entreprise peut en effet provoquer un sentiment de deuil chez les employés. Egan et al. (2024) élaborent sur

l'utilisation d'un leadership qui accompagne les employés dans le deuil. Les auteurs utilisent une version adaptée de la théorie de Kübler-Ross (2005, cité dans Egan *et al.*, 2024) sur le deuil pour aider les leaders à bien communiquer et à gérer les émotions à chaque étape du changement. Le deuil est vécu à travers cinq grandes étapes, dont le déni menant au refus de prendre en compte le changement, la colère générant de la résistance, la dépression qui démotive, le marchandage qui tente de s'adapter au changement et l'acceptation menant à l'adhésion au changement. Les auteurs intègrent ce modèle à une stratégie de leadership compassionnel inspirée de Ramachandran et al. (2023, cité dans Egan *et al.*, 2024), qui combine l'écoute active, l'empathie, la souplesse et une communication transparente. Un bon leader doit faire preuve de compassion et d'empathie pour accompagner les employés dans le deuil. La figure 1.3 montre que le changement est un processus émotionnel et que les dirigeants doivent adapter leurs interventions au bon moment.



Source(s): Adapted from Kübler-Ross and Kessler (2005)

Figure 1.3 La courbe de Kübler-Ross et Kessler (2005) adaptée par Egan *et al.* (2024, p. 7)

Dans ce modèle, la clarté (« clarity ») permet de communiquer des informations concrètes afin de réduire la confusion. Elle est nécessaire dès le déni et jusqu'à l'acceptation. La souplesse

(« flexibility ») permet d'adapter les approches et de faire preuve de tolérance en fonction des réactions individuelles des employés. Elle commence au moment du déni et se prolonge jusqu'à l'acceptation. La motivation permet de relancer l'engagement des équipes lorsque la dépression survient. Elle commence dès la dépression et se poursuit jusqu'à l'acceptation. De plus, le changement n'est pas linéaire. La spirale symbolise le fait qu'un individu ou une équipe peut repasser plusieurs fois par certaines étapes, en fonction des événements, des annonces ou des impacts des changements.

1.2.2 Les modèles de gestion du changement

Pour assurer une intégration réussie, il est important de se pencher sur les pratiques de GdC qui jouent un rôle crucial dans la facilitation d'une transition harmonieuse et efficace.

Dans le contexte actuel global et mondial des entreprises, le changement est omniprésent (Todnem, 2005). Par contre, le taux d'échec des changements atteint environ 70% (Balogun et Hope Hailey, 2004 cités dans Todnem By, 2005). La GdC est maintenant une priorité dans les entreprises puisqu'elle est nécessaire tant lors des restructurations, des F-A que des transformations numériques (Lauer, 2021). Todnem (2005) présente quatre types de changement au sein des organisations : discontinu, incrémental, continu et incrémental accidenté. Dans le changement discontinu, les changements sont rapides, soudains et proviennent souvent d'une crise. Dans le changement incrémental, les changements sont progressifs et par étape. Dans le changement continu, les changements deviennent la norme et l'adaptation à l'environnement est permanente. Dans le changement incrémental accidenté, la fréquence des changements varie entre des périodes calmes et d'accélération.

Une mauvaise gestion de ces changements est l'un des principaux facteurs d'échec des F-A (ibid). D'ailleurs, le taux d'échec des projets de changement est de 70 à 75 % (Lauer, 2021). La cause principale de ces échecs est la résistance au changement (ibid). Cette résistance peut être psychologique, témoignant de la peur, d'une perte de repères et de l'insécurité, ou politique, liées à la perte de pouvoir. Elle provient autant des employés et des gestionnaires que des dirigeants. La

mauvaise gestion de la résistance peut devenir plus problématique que la résistance elle-même (Lauer, 2021).

Pour réussir l'intégration post-fusion, il est essentiel de reconnaître la résistance de manière adéquate (Appelbaum *et al.*, 2017a). Les F-A créent de l'incertitude et une surcharge cognitive, rendant difficile le maintien de la l'engagement des employés (Appelbaum *et al.*, 2017b). Les changements de leadership et le sentiment d'abandon peuvent fragiliser l'engagement (Appelbaum *et al.*, 2017c ; Magano et Thomas, 2017). Les changements peuvent être vécu comme un choc culturel par les employés, qui conservent leur attachement à l'ancienne identité organisationnelle si la nouvelle est perçue comme moins valorisante (Appelbaum *et al.*, 2017b). Une perception d'injustice organisationnelle entraîne le retrait psychologique des employés (ibid). Le manque de communication engendre de la confusion et des frustrations, surtout lorsque les informations transmises sont réactives, vagues et manquent de transparence (Kansal et Chandani, 2014 ; Magano et Thomas, 2017). L'intégration de la culture organisationnelle est souvent négligée et une confusion s'installe (Magano et Thomas, 2017). Le processus de gestion de changement peut être mal compris. L'absence d'un plan structuré augmente la confusion et exclue des parties prenantes des décisions (ibid). La planification de la F-A peut être déficiente, ce qui mène à un manque de vision commune, de leadership et des structures et technologies incompatibles (Appelbaum *et al.*, 2017c ; Magano et Thomas, 2017). D'autres éléments peuvent accroître la résistance au changement, tels que l'attachement aux habitudes, la perte de confiance en la direction, la perte de compétences perçues et le manque de soutien des superviseurs (Kansal et Chandani, 2014).

Ces résistances peuvent être surmontées en accompagnant les personnes qui vivent le changement. Pour ce faire, l'organisation peut s'appuyer sur des modèles « classiques » de GdC. D'abord, Lewin (1947) propose un modèle en trois phases. La première consiste au dégel (notre traduction de « unfreeze ») où on doit permettre aux employés de prendre conscience de la nécessité du changement. La deuxième consiste au changement alors que l'introduction des nouveaux comportements, processus, technologies ou structures arrive. La troisième est le regel (notre traduction de « refreeze ») permettant de stabiliser et d'institutionnaliser le changement afin d'éviter le retour à l'état initial. Les changements font alors partie intégrante des politiques, des

processus et de la culture organisationnelle. Il faut ensuite mesurer les résultats et célébrer les succès.

Burnes (2004) précise le modèle de Lewin (1947) en ajoutant la communication de la vision, la justification du changement, la mobilisation des dirigeants et la participation des parties prenantes dans la phase de dégel. Il souligne l'importance d'accompagner les employés tout au long du changement, et de les former adéquatement pour faciliter l'utilisation de nouveaux outils.

Oakland et Tanner (2007) élaborent un cadre conceptuel en deux cycles sous forme de boucle. Dans la figure 1.4, le premier cycle, axé sur la préparation au changement, commence par un élément déclencheur qui conduit à la prise de conscience d'un changement, à l'élaboration d'une vision, puis à la désignation du leadership pour planifier le changement. La communication joue un rôle clé dans la création de l'adhésion. Dans le deuxième cycle, l'implémentation du changement repose sur une mise en œuvre structurée dans laquelle l'approche par processus joue un rôle central. Les processus doivent être clairement définis, documentés et attribués à des responsables. Cette phase exige également d'aligner les structures et les ressources et est soutenue par un système de mesures de performance avec les objectifs du changement. Les comportements individuels et collectifs demeurent essentiels pour ancrer durablement le changement dans l'organisation.

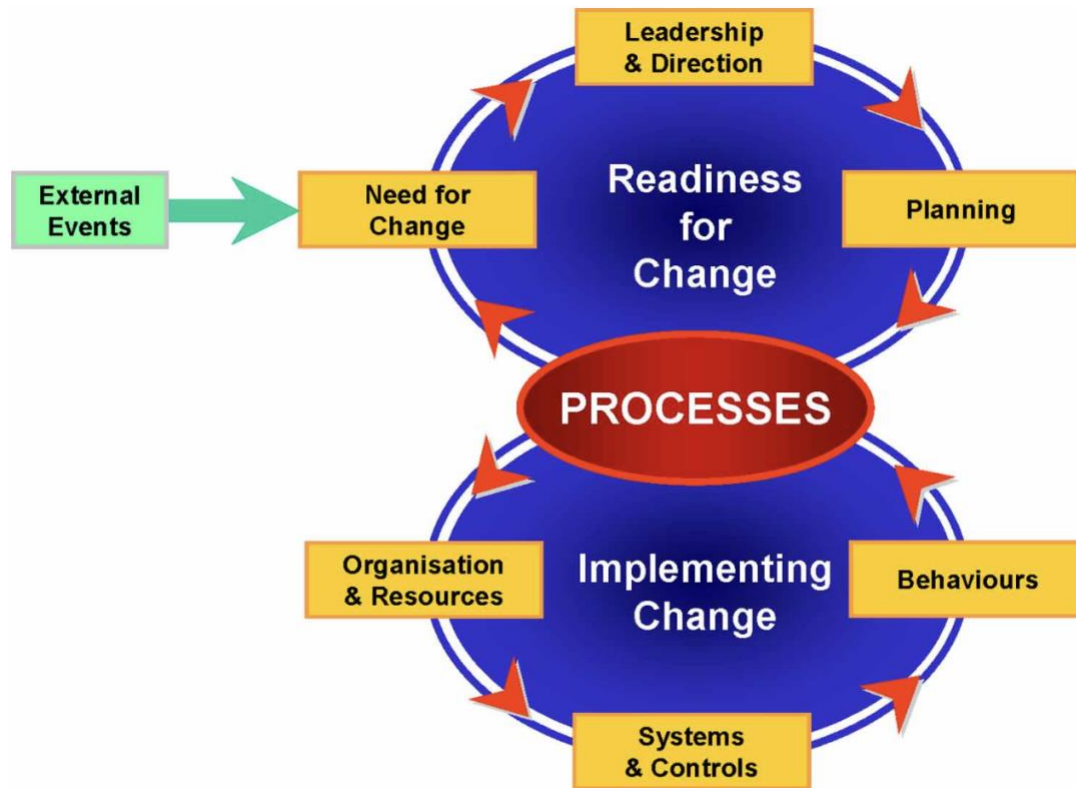


Figure 9. The Organisational Change Framework

Figure 1.4 Cadre conceptuel du changement organisationnel (Oakland et Tanner, 2007)

Kotter (2007) reprend ses travaux de 1996 et propose un modèle en 8 étapes pour gérer le changement organisationnel. Selon ce modèle, le changement exige un leadership et une communication constante à chaque étape, ainsi qu'une vision claire et partagée dès le début. La première étape est la création d'un sentiment d'urgence. En effet, les transformations échouent souvent, car les employés ne perçoivent pas la gravité de la situation actuelle et l'importance du changement. La deuxième étape est la formation d'une coalition dirigeante interfonctionnelle pour légitimer le changement et maintenir son élan. La troisième étape est le développement d'une vision et d'une stratégie claire pour éviter de produire une suite d'initiatives disparates. La quatrième étape est la communication de cette vision, alors que la coalition dirigeante doit faire preuve d'exemplarité. La cinquième étape consiste à donner les moyens d'agir et d'éliminer les obstacles rencontrés par les personnes pour prévenir la résistance, qui peut saboter le changement, lorsque non traité fermement et rapidement. La sixième étape vise à générer des victoires à court

terme afin de maintenir la motivation, le changement étant un processus de longue haleine dont les résultats concrets n'apparaissent qu'après plusieurs mois. La septième étape est d'éviter de déclarer la réussite avant de consolider les gains qui sont mesurables plusieurs mois après le changement. La huitième étape est d'ancrer les nouveaux comportements dans la culture pour remplacer durablement les vieilles façons de faire.

Armenakis et Harris (2009) recensent les six grandes contributions des trente années de recherche et de pratique en GdC. L'importance de la préparation au changement permet la préparation psychologique et cognitive des employés. Le message de changement joue un rôle central et doit comprendre la nécessité du changement, l'efficacité de la solution proposée, le soutien de la direction, la capacité collective à réussir et la valeur personnelle que les employés sortiront du changement. Les agents de changement (notre traduction de « change agents ») doivent être perçus comme légitimes, crédibles et compétents pour pouvoir influencer la perception du changement. Les interactions sociales, les discussions de couloir et les réseaux informels ont un impact puissant sur l'adhésion au changement. Le suivi après le changement doit être mis en place pour ancrer durablement et renforcer les nouveaux comportements. En somme, le changement est un processus dynamique complexe qui évolue selon le contexte et qui doit être continuellement ajusté.

Enfin, Kansal et Chandani (2014) identifient des stratégies de gestion de changement en contexte de F-A. Celles-ci incluent l'élaboration d'un plan d'intégration clair et une communication rapide, le partage de la vision afin d'établir des objectifs, la prise en compte des différences culturelles pour prévenir les conflits, ainsi que l'implication des employés dans le processus d'intégration afin de renforcer la confiance et le sentiment d'appartenance.

1.2.3 Les défis de la mise en pratique de la gestion du changement lors d'une F-A

Les modèles recensés soulignent l'importance d'un leadership fort, d'une vision claire, d'une communication efficace et d'une mobilisation active des employés. Malgré leur pertinence, les modèles de planification et de GdC peuvent être trop rigides et linéaires dans un contexte d'incertitude tel que celui des F-A. Les changements se construisent, se multiplient et se déploient au fur et à mesure que les décisions sont prises dans l'intégration. Des recherches ont montré que le pouvoir politique et la résistance interne peuvent poser des défis malgré une bonne préparation

au changement (Todnem, 2005). De plus, les F-A peuvent être marquées par une instabilité de l'équipe de direction, ce qui rend difficile l'instauration d'un leadership fort. Dans une étude concernant plus de 23 000 dirigeants et 1019 entreprises s'échelonnant sur 17 ans, Krug et Shill (2008) ont constaté que les rotations dans l'équipe de direction sont nombreuses et persistantes. Dix ans après une acquisition, les entreprises perdent en moyenne 24,3 % des dirigeants. L'instabilité causée par ces départs a des conséquences sur la perte de savoir spécifique à l'entreprise, les retards ou les abandons de projets stratégiques, l'incertitude organisationnelle persistante, la démoralisation des employés qui restent et sur la cohésion culturelle et la capacité de l'organisation à se transformer. Ces conséquences nuisent à l'intégration, à la performance et à la continuité stratégique. L'instabilité persistante au sein de la haute direction pourrait en partie expliquer l'échec fréquent des F-A à produire les synergies espérées (ibid). La perte rapide de ces dirigeants peut provoquer un effet domino de départs qui dure une décennie. Même les nouveaux dirigeants embauchés après l'acquisition partent deux fois plus rapidement que la moyenne (Krug, 2003). Les performances des F-A sont aussi influencées par des éléments externes et les capacités internes de l'entreprise à gérer l'intégration (Yue *et al.*, 2021). Tous ces aspects doivent être pris en compte lors de la mise en pratique de la GdC en contexte de F-A.

1.3 Synthèse, problématique et questions de recherche

Notre revue de littérature s'est d'abord penchée sur les F-A ainsi que les motivations des entreprises pour mettre en œuvre cette stratégie. Les entreprises peuvent être motivées par des éléments tels que la recherche de compétitivité ou de relèvement dans les entreprises familiales. La littérature explique que plusieurs entreprises familiales se retrouvent dans un contexte de F-A en raison d'un manque de relèvement ou la volonté de la succession d'augmenter la performance de l'organisation.

Pour mieux comprendre les F-A, nous avons identifié les étapes qui la composent et avons exploré en détail l'étape de l'intégration, qui permet de combiner les entreprises. L'intégration requiert la mise en commun de la structure et de la culture internes, des TI ainsi que des connaissances. Cela donne lieu à des choix et à des dynamiques organisationnelles qui s'installent au sein des entreprises. Nous comprenons donc que le contexte d'intégration post F-A pose plusieurs défis.

La revue de la littérature met ensuite en lumière certains défis liés à l'intégration des employés, des technologies et des connaissances. Des tensions liées à l'incertitude, à la crise identitaire, à la perte de pouvoir et au deuil peuvent survenir lors de l'intégration des employés. L'intégration des TI pose d'autres défis. En effet, les dirigeants doivent faire des choix quant aux technologies et à leur usage, car celles-ci encadrent le travail. En ce qui concerne l'intégration des connaissances, la littérature met l'accent sur les défis du PdC entre les employés et les équipes lors de l'intégration. Nous avons exploré les notions liées à la gestion et aux types de connaissances afin de comprendre comment elles sont partagées et le rôle que jouent les TI. L'intégration des connaissances est affectée par des défis tels que la résistance, générée par les dynamiques de pouvoir, les difficultés relatives au développement de la confiance nécessaire au PdC, l'aspect intangible et social des connaissances tacites, qui les rendent plus difficiles à codifier et à transmettre par le biais des TI, ainsi que la charge cognitive des employés, qui doivent composer avec de multiples changements. De plus, la littérature fait état d'autres défis spécifiquement liés au transfert familial de l'entreprise, qui peuvent affecter les entreprises en situation de F-A.

Enfin, pour faire face aux multiples défis et changements auxquels l'entreprise est confrontée, la littérature préconise la mise en place d'une structure et d'une GdC visant à favoriser l'adhésion aux changements organisationnels et à assurer le succès de la F-A. La littérature explore certains modèles clés permettant d'opérationnaliser la GdC dans les organisations, et plus particulièrement dans le contexte des F-A. De plus, nous comprenons que la GdC doit être planifiée afin de garantir des communications adéquates, une formation des employés et la mobilisation des bonnes ressources face à la multitude de changements.

Bien que les modèles de GdC permettent d'expliquer les éléments importants à prendre en compte lors d'un changement, leur application dans un contexte de F-A et de transfert d'entreprise familiale reste toutefois difficile. Dans un tel contexte, les changements sont en effet multiples et surviennent au fur et à mesure que l'intégration progresse, ce qui limite les possibilités de planification et l'applicabilité des modèles classiques de GdC, qui sont plutôt linéaires et axées sur une planification complète en amont. Nous avons vu que les changements fréquents au sein des équipes de direction lors d'une F-A rendent difficile l'établissement d'une vision claire, qui est à la base des modèles de GdC. Il est donc nécessaire de contextualiser les modèles de GdC et les méthodes

de réalisation d'un plan de GdC afin qu'ils soient mieux adaptés aux F-A et tiennent compte des multiples défis liés à l'intégration des employés, des TI et des connaissances, qui sont des éléments centraux à la poursuite des opérations des entreprises fusionnées. Cette difficulté d'application peut être attribuée à la manière dont la littérature aborde les défis et obstacles liés à l'intégration post-F-A. En effet, ceux-ci sont souvent analysés de façon distincte, ce qui tend à proposer une GdC relativement linéaire, qui tient peu compte de la simultanéité et de l'accumulation des changements organisationnels et technologiques au fil du processus d'intégration. En somme, nous constatons un manque de connaissances sur la manière dont ces défis émergent, interagissent et se renforcent mutuellement.

De plus, nous avons exploré les raisons particulières amenant une entreprise familiale à adopter une stratégie de F-A, ainsi que les défis qui lui sont propres. Bien que les entreprises familiales représentent plus de deux tiers des entreprises au Québec (HEC Montréal, 2021), nous remarquons que les F-A restent un domaine peu étudié dans ce contexte spécifique. Notre recherche vise donc à développer des connaissances sur cet aspect sous-étudié, en nous intéressant à l'expérience vécue par les employés en contexte de F-A entre des entreprises familiales québécoises. Afin de mieux comprendre les défis rencontrés lors d'une F-A, il importe d'étudier comment les dynamiques d'intégration organisationnelle, technologique et des connaissances se déploient et évoluent au fil de l'intégration de ce type d'organisation.

En nous référant aux critères d'évaluation de la pertinence des recherches en systèmes d'information établis par Rosemann et Vessey (2008), nous estimons qu'une telle recherche est importante, car elle permet d'élargir le champ de recherche des F-A en mettant en lumière des problématiques concrètes auxquelles les employés des entreprises intégrées sont confrontés. Celles-ci nous aideront à construire des apports pratiques et théoriques qui pourront être appliqués dans les organisations et alimenter les recherches futures. Ces apports, pour mieux planifier et soutenir l'intégration, ainsi que pour enrichir la compréhension des dynamiques post-F-A, pourront être utilisés de manière préventive par les dirigeants et les responsables de l'intégration pour anticiper les risques humains et technologiques. Ils seront également utiles pour la communauté scientifique en documentant les enjeux humains et technologiques propres à l'intégration de plusieurs entreprises familiales dans un contexte de F-A. Ces résultats pourront servir de base

empirique à de futures recherches portant sur l'intégration des TI, la dynamique des équipes vivant une F-A et la planification de l'intégration au sein d'entreprises familiales.

Pour ce faire, ce projet vise donc à répondre à la question de recherche principale suivante :

Comment surmonter les défis et obstacles organisationnels et technologiques qui émergent et s'accumulent au fil du processus d'intégration post-fusion-acquisition?

Les questions secondaires suivantes concernent les sous-aspects qui permettront de répondre à cette question principale :

Q.1. Quels sont les principaux défis et obstacles organisationnels et technologiques rencontrés lors de la phase d'intégration post-fusion-acquisition?

Q.2. Comment la gestion du changement peut-elle être envisagée de manière à mieux tenir compte des particularités relatives à l'intégration post-fusion-acquisition dans des entreprises familiales, alors que les défis et obstacles se superposent au fur et à mesure que l'intégration progresse?

Le prochain chapitre présentera la démarche méthodologique choisie pour répondre à nos questions de recherche.

CHAPITRE 2

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Le présent chapitre décrit les méthodes qui ont été mobilisées pour la réalisation de ce mémoire. D’abord, nous présentons la perspective épistémologique interprétativiste dans laquelle nous nous inscrivons. Puis, nous décrivons la démarche de recherche qui a été empruntée par rapport à cette posture de recherche, qui se caractérise par une approche qualitative exploratoire mobilisant l’étude de cas unique. Ensuite, nous présentons le contexte organisationnel du cas étudié. Enfin, les méthodes de recueil des données, les outils utilisés, le recrutement des participants et l’approche d’analyse des résultats sont présentés, de même que les critères de qualité et les considérations éthiques.

2.1 Posture de recherche et approche mobilisée

2.1.1 Posture interprétativiste

Cette recherche s’inscrit dans une perspective épistémologique interprétativiste se basant sur trois principes (Husser, 1970, Sandberg, 2005; Yanow, 2006, cité dans Avenier et Gavard-Perret, 2018). Selon Klein et Myers (1999), la posture interprétativiste vise à interpréter les significations subjectives produites de l’expérience vécue dans un contexte social donné en prenant en compte les interactions, les valeurs, les intentions et le langage des participants. La connaissance d’une personne est liée et unique à celle-ci, il y a donc une interdépendance entre le phénomène étudié et la personne. Ensuite, l’intention d’une personne affecte comment celle-ci interprète une situation et cette perception affecte la construction des connaissances. Ces expériences sont donc contextualisées dans un phénomène particulier (Gohier, 2004). Enfin, l’addition de faits vécus et d’expériences des personnes de la situation à l’étude forme une construction de sens (Avenier et Gavard-Perret, 2018 ; Gaudet et Robert, 2018a). La posture interprétative rejette l’idée d’une réalité unique et reconnaît que les connaissances sont construites entre le chercheur et les acteurs étudiés (Klein et Myers, 1999). La compréhension de cette situation est un processus itératif puisque nous rassemblons les témoignages au fur et à mesure que nous faisons notre collecte de données pour

les colliger avec les aspects recensés de la littérature. C'est l'interprétation de la signification de ceux-ci qui est considérée comme la réalité de cette situation (Avenier et Gavard-Perret, 2018).

Dans cette posture, le chercheur est nécessairement impliqué puisque les perceptions et expériences partagées par les participants à la recherche sont de nature tacite et sujette à l'interprétation (Gohier, 2004). Le chercheur agit comme un interprète plutôt qu'un observateur neutre, ce qui aide à dégager davantage les dynamiques d'un contexte particulier (Walsham, 2006). Aussi, ces expériences sont essentiellement descriptives et présentées par la narration, par exemple, lors d'entrevues et de discussions entre le chercheur et les participants (Gaudet et Robert, 2018a). Le sens émerge ainsi de manière inductive à travers l'analyse des entrevues avec les participants (Walsham, 2006). La posture interprétativiste s'applique bien à notre question de recherche puisqu'elle est centrée sur la compréhension du sens que les employés donnent à leur expérience de l'intégration post-fusion.

2.1.2 Étude qualitative exploratoire

Notre recherche est de nature qualitative puisqu'elle permet de comprendre l'aspect subjectif des expériences (Gaudet et Robert, 2018a). Les approches qualitatives sont appropriées pour l'étude de phénomènes sociaux et humains qui sont complexes, multidimensionnels et historiquement situés. Ce type d'étude se veut un « un processus itératif de production des connaissances » (ibid, p. 8). La méthode qualitative nous a permis de recueillir les réponses des participants à la recherche sur leurs perceptions et leurs expériences afin de pouvoir comprendre les défis organisationnels et technologiques auxquels ils sont confrontés. L'exploration permet de découvrir et de mieux comprendre des phénomènes nouveaux ou sur lesquels nous connaissons peu de choses, alors que ceux-ci sont jugés importants pour le domaine par les chercheurs (Roy, 2009 ; Stebbins, 2001). L'étude qualitative exploratoire vise donc à décrire et à comprendre une situation afin de découvrir des éléments nouveaux. À cet effet, la méthode qualitative exploratoire nous a permis d'étudier l'expérience des personnes impliquées dans une intégration post-F-A, tout en tenant compte des particularités de leur contexte spécifique, c'est-à-dire une succession familiale. Ce contexte particulier doit faire l'objet d'études plus approfondies pour pouvoir identifier les spécificités relatives à la maturité technologique et à la gestion des TI dans ce type d'organisation, dont les

caractéristiques diffèrent considérablement de celles des grandes entreprises habituellement étudiées dans le cadre de telles recherches.

2.1.3 Étude de cas unique

L'étude de cas est une approche méthodologique utilisée lorsque l'accent est mis sur la compréhension d'un phénomène dans un contexte particulier (Eisenhardt, 1989 ; Roy, 2009 ; Yin, 1994). Selon Yin (1994), la stratégie de l'étude de cas peut être à la fois de nature exploratoire, explicative et descriptive. Pour répondre à nos objectifs de recherche, nous avons mobilisé l'étude de cas exploratoire et explicative. L'exploration permet de répondre aux questions de type « quoi » (ibid). Elle nous permet d'identifier les obstacles et défis organisationnels et technologiques de la F-A. L'explication permet de répondre aux questions de type « comment », afin de comprendre le fonctionnement de la situation étudiée (ibid). Elle nous permet d'orienter notre recherche afin de comprendre comment soutenir le changement durant la phase d'intégration pour surmonter les défis rencontrés. L'étude de cas unique permet également de décrire de manière détaillée le déroulement de l'intégration et de mettre en évidence comment les défis et obstacles émergent au fil du temps.

Selon Yin (1994), le choix entre une approche de cas unique ou multiple dépend de la question de recherche. L'étude de cas unique est pertinente lorsque le cas est rare, unique et même révélateur. L'étude de cas multiples, quant à elle, suit une logique de réplique du cas dans plusieurs milieux, ce qui augmente son potentiel d'être généralisable. En revanche, l'étude de cas multiples ne convient pas aux cas uniques et rares et elle demande beaucoup plus de temps au chercheur. L'étude de cas unique permet d'analyser le cas de manière holistique ou par sous-unités. Lorsqu'on procède à une analyse par sous-unités, celle-ci peut être plus approfondie. Cette possibilité nous semble particulièrement intéressante pour l'étude d'une F-A, qui implique nécessairement plusieurs sous-unités, à savoir les entreprises fusionnées. Nous utilisons donc l'approche du cas unique, car nous pouvons ainsi étudier en détail une situation particulière avec des conditions qui lui sont propres.

2.1.4 Sélection et description du cas

La sélection du cas est une étape cruciale de la méthode de l'étude de cas unique, puisque le cas doit être choisi en fonction des objectifs de la recherche (Roy, 2009) et correspondre à certains critères d'inclusion et d'exclusion. Le cas doit être un phénomène ou un événement en lien avec le problème étudié. Pour la présente recherche, le cas sélectionné doit permettre d'étudier une situation traversée par certains obstacles ou défis dans une organisation après une F-A et des changements qui surviennent durant la phase d'intégration. De plus, celui-ci « peut être sélectionné pour son caractère révélateur, son potentiel de découverte, ou par l'opportunité qu'il présente d'étudier un phénomène en temps réel » (Roy, 2009, p. 215).

Le potentiel de découverte offert par l'étude de cas peut être lié à la nature de l'organisation étudiée, qui doit permettre d'en apprendre davantage sur des types d'organisation sous-étudiés, tout en occupant une place importante sur le marché étudié. À cet égard, les entreprises familiales jouent un rôle crucial dans l'économie québécoise et canadienne. Comme mentionné dans la revue de la littérature, environ deux tiers des entreprises privées au Québec sont des entreprises familiales (HEC Montréal, 2021). D'ailleurs, les entreprises familiales génèrent près de 70 % du produit intérieur brut mondial (UNCTAD, 2024). La nécessité d'assurer la succession familiale est l'une des raisons qui motivent une F-A. Or, ce type d'organisation et de contexte (F-A dans les entreprises familiales) est peu étudié dans le domaine de la recherche sur les TI. Pourtant, ses caractéristiques, notamment en termes de gouvernance, de leadership, de la maturité technologique et de ressources disponibles, doivent être prises en considération pour assurer une compréhension approfondie des défis particuliers rencontrés lors de l'intégration. Ainsi, le choix de notre cas doit permettre d'accéder à ce contexte particulier.

Ayant un rôle actif au sein de l'organisation étudiée, notre proximité en tant que chercheur avec cette organisation québécoise qui a vécu une F-A au courant des dernières années nous donne accès à un cas caractérisé par les dynamiques recherchées pour cette étude. En effet, nous occupons le poste de praticien en GdC au sein de l'organisation à l'étude depuis quelques mois avant le début de cette recherche. Nos fonctions au sein de l'organisation permettent d'analyser les dynamiques internes étayées dans la problématique de cette recherche. De ce fait, le cas choisi correspond à une organisation vivant une période forte en acquisitions, alors qu'elle fait la F-A de deux entreprises

dans les dernières années. Ayant effectué un transfert de l'organisation à la relève, celle-ci veut augmenter la performance de l'entreprise par les F-A. Nos relations privilégiées ont permis de constater, lors d'entretiens préliminaires, l'intégration des entreprises fait face à des obstacles et des défis. En effet, les employés font état d'une lourdeur et d'un épuisement lorsque le sujet est abordé. La phase d'intégration n'étant pas complétée, plusieurs changements organisationnels et technologiques de l'entreprise sont toujours en cours, ce qui justifie davantage le choix de ce cas. De plus, l'organisation vit des transformations numériques en plus de l'intégration dans le but d'améliorer sa maturité technologique. Il convient de noter que les entreprises ont un retard technologique qui les amène à faire face à des contraintes particulières lors de l'intégration des TI et dans les projets TI provenant des transformations numériques. Le court laps de temps entre la première fusion, en 2019, et la deuxième fusion, en 2021, amène des chevauchements sur les efforts d'intégration. Alors que l'intégration de l'entreprise 2 demeurerait incomplète, l'organisation a procédé à l'ajout de l'entreprise 3, ce qui a rendu celle-ci encore plus complexe¹. De plus, le transfert de l'entreprise 1 à la relève n'est toujours pas finalisé, alors que les anciens propriétaires sont toujours actifs au sein de l'entreprise, et dans certains cas exécute les mêmes tâches qu'avant le transfert.

L'étude de cas présentée ici répond aussi au critère de sélection du cas se basant sur la rareté et l'unicité. D'abord, elle concerne une entreprise familiale québécoise engagée dans un processus de F-A, un sujet qui demeure relativement peu étudié. De plus, l'intégration des TI effectuée conjointement à des transformations numériques, qu'apporte la relève lors de la succession, constitue un phénomène sous-exploré dans le domaine de la recherche en TI. L'identification des obstacles et des spécifiques auxquels est confrontée cette organisation permet d'enrichir la compréhension de l'intégration des TI. Elle permet également de mettre de l'avant les enjeux additionnels propres aux dynamiques au sein d'entreprises familiales. De plus, la réalisation de deux F-A consécutives renforce significativement les changements induits par l'intégration.

Selon les étapes suggérées par Giroux (2003) pour l'étude de cas unique, il faut d'abord mener les négociations d'entrée sur le terrain pour recueillir des données. Dans notre cas, le terrain de recherche correspond au milieu de travail du chercheur, ce qui le met en relation directe avec ses

¹ La section 2.1.5 donne plus de détails concernant les entreprises 1,2 et 3.

dirigeants. L'autorisation a été obtenue par le biais d'un formulaire signé qui a été joint à la demande de certification éthique².

L'avantage de la proximité du chercheur au terrain est que nous pouvons comprendre rapidement le contexte puisque nous détenons un accès privilégié à celui-ci. Nous détaillons brièvement celui-ci dans la section suivante, puis présenterons plus en détail la chronologie des événements de la F-A dans le chapitre 3.

2.1.5 Contexte organisationnel

Le cas retenu pour cette recherche permet d'étudier l'intégration de trois entreprises québécoises du secteur de la construction. L'entreprise 1³ œuvre dans ce secteur depuis plus de 50 ans. Au courant des dernières années, elle a opté pour une stratégie de F-A dans l'optique de verticaliser ses opérations, de manière à étendre ses opérations en ajoutant des compagnies qui complètent ses activités (Datta, 1991 ; Riviezzo, 2013). Cela permet à l'entreprise d'avoir plus de contrôle sur sa chaîne de production et son accès aux matériaux. De plus, cela a pour effet de réduire la dépendance aux fournisseurs de matières premières et de services afin de veiller à un service avec le moins d'interruption et le plus rapidement possible. La première F-A de 2019 concerne l'entreprise 1 et 2. Les opérations de l'entreprise 2 couvrent principalement l'extraction de la matière première et la production de matériaux transformés pour l'usage en chantier par des entreprises de construction. La construction occupe une minime partie de l'entreprise. La deuxième F-A de 2021 concerne l'ajout de l'entreprise 3. Ses opérations couvrent l'extraction de la matière première, la production de matériaux transformés et la construction. Il convient de mentionner que, avant d'entamer les deux F-A, l'entreprise 1 a connu une croissance organique significative, lui permettant de se développer pour atteindre une dimension de grande entreprise. En revanche, les entreprises 2 et 3 étaient initialement classées comme des PME avant les F-A.

² Le certificat attestant de l'approbation du Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) de l'UQAM est joint à l'annexe A.

³ L'appellation des entreprises par les chiffres 1, 2 et 3 est utilisé afin de préserver leur confidentialité. La structure organisationnelle et la chronologie des événements sont présentées au chapitre 3.

Les entrevues préliminaires et les observations sur le terrain mettent en évidence que la succession rapide de F-A et d'intégrations a accentué les obstacles et défis liés aux changements multiples organisationnels et à la gestion des TI. La coexistence de multiples systèmes hérités des différentes entreprises a complexifié la coordination et l'harmonisation des outils de travail. Le contexte de la pandémie en 2020 a également significativement accentué l'usage des technologies au sein de l'organisation, alors que le télétravail et la collaboration en ligne sont devenus des pratiques incontournables. De plus, les observations mettent en lumière des obstacles organisationnels, tels que des changements fréquents au sein de l'équipe de direction, une répartition floue des responsabilités et une augmentation de la lourdeur administrative.

2.2 Recueil de données

Plusieurs instruments peuvent être utilisés pour effectuer le recueil de données dans une posture interprétativiste suivant une méthodologie qualitative exploratoire, tels que la documentation interne, l'entrevue semi-dirigée et le journal de bord (Gohier, 2004 ; Savoie-Zajc, 2009). Dans un premier temps, la documentation interne nous aider à mieux comprendre la situation en nous familiarisant avec le contexte. Ensuite, les entrevues semi-dirigées constituent l'outil principal de cueillette de données. Enfin, le journal de bord a été utilisé pour la prise de notes des faits observables tout au long de la recherche.

2.2.1 Documentation interne et journal de bord

L'analyse de la documentation interne a permis de mieux connaître les événements passés et de saisir la dynamique actuelle de l'organisation. Nous avons procédé à une analyse à haut niveau des ressources documentaires, incluant les articles de connaissances publiés sur l'intranet, les guides opérationnels et les méthodes de travail communiqués aux différentes équipes. Cette démarche avait pour objectif l'identification des contenus produits et mobilisés par les employés dans le cadre du processus d'intégration et des transformations numériques pour approfondir notre compréhension du cas étudiée. Cette étape peut être considérée comme préliminaire pour enrichir la stratégie de conduite des entrevues semi-dirigées. Le journal de bord a permis de collecter, tout au long de la recherche, les faits observables, les commentaires et les remarques du chercheur et

de guider l'interprétation des données collectées par l'entremise des entrevues semi-dirigées. Ces sources de collecte sont des données alternatives qui bonifient les données obtenues par la conduite d'entrevues (Johannesson et Perjons, 2014).

2.2.2 Entrevues semi-dirigées

L'entrevue est une discussion menée par les chercheurs avec les personnes étudiées, qui permet d'approfondir la compréhension d'une situation (Johannesson et Perjons, 2014). Elle permet de recueillir l'expérience, les perceptions et les émotions des employés de l'organisation à l'étude (Savoie-Zajc, 2009 ; Johannesson et Perjons, 2014), et de construire la connaissance autour de la problématique étudiée. Les entrevues peuvent être dirigées, non dirigées ou semi dirigées (Johannesson et Perjons, 2014 ; Sylvain, 2000). L'entrevue dirigée prend la forme d'une liste de questions préétablies auxquelles le sujet répond. Ce type d'entrevue est assez rigide et ne permet pas d'explorer une situation en profondeur. L'entrevue non dirigée, quant à elle, laisse le sujet parler de la situation à l'étude de manière libre sans trop de lignes directrices. Elle permet d'explorer toutes les nuances de la situation, ce qui est privilégié pour une recherche exploratoire. Cependant, ce type d'entrevue peut présenter un risque de dispersion, car l'absence de structure rend la comparaison des propos entre le participant plus difficile. Enfin, l'entrevue semi-dirigée est un format hybride qui permet aux chercheurs de laisser le sujet parler tout en guidant la discussion à l'aide de questions préétablies. Cette méthode offre une certaine flexibilité, car il est possible d'adapter les questions en fonction des réponses du sujet et d'approfondir certaines réponses en le relançant. Ce format permet donc d'explorer l'expérience spécifique vécue par le sujet tout en conservant une ligne directrice qui sera utilisée pour chacune des entrevues, ce qui répond aux besoins de notre recherche (Paillé, 1991 cité dans Sylvain, 2000). De plus, l'entrevue semi-dirigée est une méthode répandue dans la perspective interprétative (Savoie-Zajc, 2009). Elle est souvent utilisée en recherche qualitative, car elle permet d'obtenir une compréhension partagée d'une situation tout en prenant en compte les perspectives distinctes des sujets (Paillé, 1991 cité dans Sylvain, 2000). Aussi, celle-ci est caractérisée par l'utilisation de thèmes qui guident notre discussion avec les participants afin de bien comprendre le cas étudié. « La compréhension du monde de l'autre » permet d'effectuer la construction de connaissance sur le cas étudié (Savoie-Zajc, 2009, p. 343).

Guide d'entrevue semi-dirigée

Selon Savoie-Zajc (2009, p. 343), « l'entrevue semi-dirigée permet d'apprendre, à propos du monde de l'autre, et aux interlocuteurs, d'organiser, de structurer leur pensée ». Le guide d'entrevue semi-dirigée, présenté à l'annexe B, a été conçu afin de suivre cette logique. Le guide débute avec des questions générales afin de décrire la situation étudiée et le contexte d'étude. Les questions suivantes sont élaborées autour de thématiques qui permettent, par la description de l'expérience des sujets autour des F-A, de connaître les perceptions pour faire le portrait du cas étudié (Sylvain, 2000 ; Savoie-Zajc, 2009). Pour ce faire, nous avons procédé à l'élaboration des questions qui respectent les critères d'ouverture, de concision, de neutralité et de pertinence de Savoie-Zajc (2009). Cela permet de s'assurer que les questions soient compréhensibles par les sujets, tout en laissant place à l'ouverture dans les réponses collectées et en maintenant une cohérence entre les diverses parties du guide d'entrevue. Le nombre d'entrevues conduites pour ce genre de collecte de données est d'environ une quinzaine de personnes (Kvale, 1996, cité dans Savoie-Zajc, 2009). Nous menons des entrevues jusqu'à ce que la saturation théorique soit obtenue. Selon Savoie-Zajc (2009, p. 349), la saturation théorique est obtenue lorsque « les nouvelles données issues d'entrevues additionnelles n'ajoutent plus à la compréhension que l'on a d'un phénomène ». Les entrevues semi-dirigées ont durée en moyenne une heure. Avant d'entamer les entrevues, les questions guidant la discussion ont testé avec deux personnes. À la suite des tests, le guide a été réajusté en vue des entrevues définitives. Cela permet d'obtenir des résultats qui pourront être analysés de manière approfondie et réfléchie.

Le guide d'entrevue semi-dirigée utilisé lors des rencontres avec les participants est composé de cinq parties. La première partie sert d'introduction du participant. Elle permet de positionner les répondants dans l'organisation et géographiquement en fonction de leur rôle et de quelle entreprise ils proviennent. La seconde partie traite des tâches reliées à l'emploi, afin de connaître certains éléments sur le travail du répondant, tels que ses activités quotidiennes, son rôle, sa proximité géographique à ses collègues, les moyens de communication et les outils de collaboration qu'il utilise. La troisième partie porte sur l'acquisition et l'intégration. Nous voulons connaître quels sont les détails de l'intégration, les défis organisationnels et technologiques qu'ils ont vécus ainsi que leur expérience personnelle. Ces informations permettent de comprendre les dynamiques de l'acquisition ainsi que la perception des répondants concernant l'intégration entre les entreprises.

Dans la quatrième partie, nous nous intéressons aux processus de PdC. Nous cherchons à comprendre comment et par quels outils technologiques les connaissances circulent entre les équipes actuellement. Nous nous penchons aussi sur le transfert des connaissances durant l'intégration. Les questions concernent le partage de la documentation, des façons de faire, de l'expérience ou de toutes autres connaissances pertinentes. Enfin, la cinquième section sert de conclusion à l'entrevue. Cette section permet de clarifier certains points abordés par le sujet et d'évoquer tous les autres points qu'il jugerait importants.

Déroulement de l'entrevue

Le déroulement des entrevues semi-dirigées varie en fonction des disponibilités des répondants et de leur localisation géographique. Lors du premier contact en vue de l'entrevue, c'est à ce moment que nous décidons de la modalité de conduite de celle-ci. Pour les répondants situés à proximité du siège social et disposant d'un bureau fermé, l'entrevue a lieu soit en personne dans les locaux de l'organisation, soit par visioconférence sur Teams. Pour les autres répondants, les entretiens ont lieu dans un lieu privé et sécurisé choisi par le participant, en dehors du bureau, ou par visioconférence, selon leur préférence. Les entretiens ont lieu à un moment opportun pour le participant, durant ou après les heures de travail, afin de maximiser le nombre de participants.

2.3 Recrutement des participants

Selon Roy (2009), la manière de procéder au recrutement des participants est spécifique à l'étude de cas. En effet, celle-ci ne suit pas une méthode d'échantillonnage typique puisque nous sommes limités par l'étude d'un cas spécifique. Dans le cadre de notre étude, les participants doivent être concernés d'une manière ou d'une autre par la F-A. L'exigence de participation volontaire des participants restreint le nombre initial de participants possibles. Cela limite le choix des participants aux personnes impactées par le cas étudié. Nous avons donc constitué le groupe de sujets étudiés de volontaires pouvant répondre aux questions du guide d'entrevue (Beaud, 2009 ; Savoie-Zajc, 2009). Puisque la phase d'intégration est débutée et que de multiples employés ont changé de filiale, il nous est difficile de savoir quels employés sont issus de quelle F-A et de localiser les employés qui ont vécu l'intégration de part et d'autre afin d'avoir une représentativité des trois entreprises. Nous avons donc procédé à une sélection de participants dirigée par les répondants

selon l'approche « boule de neige », c'est-à-dire en nous appuyant sur les recommandations des personnes interrogées. Cette méthode consiste à sélectionner des personnes volontaires initiales qui répondent à nos critères de sélection, puis à leur demander de nous recommander d'autres personnes qui pourraient également répondre à nos critères (Heckathorn, 1997). Nous avons sélectionné les premières personnes participantes potentielles par un courriel de demande de participation à une entrevue individuelle. L'approche d'un cas unique limite le nombre de participants potentiels, mais permet de réunir un grand nombre d'informations et d'observations sur chacun d'eux et leur contexte (Savoie-Zajc, 2009). Nous nous sommes basés sur les critères de Kvale pour déterminer le nombre de participants (1996, cité dans Savoie-Zajc, 2009). Le nombre total de participants est de vingt-cinq, ce qui nous amène à la saturation théorique.

2.3.1 Critères de sélection des participants

Beaud (2009) explique que, lors du recrutement de volontaires, les chercheurs doivent se baser sur des caractéristiques propres au sujet étudié avant d'effectuer une certaine sélection des participants volontaires. Ici, nous ne recherchons pas la représentativité de chaque groupe sondé, mais des personnes qui répondent aux critères de sélections suivants.

L'organisation étudiée a vécu deux F-A majeures impliquant trois entreprises (ci-après désignées comme 1, 2 et 3). Un premier groupe de répondants est constitué d'employés de l'entreprise 1, soit des employés qui œuvrent principalement dans la construction et qui sont localisés au Québec. Le deuxième groupe est constitué d'employés de l'entreprise 2, impliqués dans la première F-A, qui œuvrent principalement dans les matières premières et sont aussi localisés dans la même région du Québec. Le troisième groupe est constitué d'employés de l'entreprise 3, impliqués dans la deuxième F-A, qui œuvrent autant en construction qu'en matières premières. Ils sont localisés dans une autre région administrative du Québec⁴. Les employés des trois groupes ciblés sont des cadres, des employés de bureau, du personnel technique ou de support aux opérations. La sélection s'est effectuée de manière à assurer une diversité entre les trois groupes et l'inclusion de participants pouvant témoigner des différentes étapes des F-A étudiées.

⁴ La région administrative n'est pas identifiée pour préserver la confidentialité de l'organisation.

Notamment, chacun des groupes devait inclure :

Entreprise 1:

- Une personne travaillant dans l'entreprise 1 avant la F-A avec l'entreprise 2 et 3.

Entreprise 2:

- Une personne travaillant dans l'entreprise 2 avant la F-A de l'entreprise 3.

Entreprise 3:

- Une personne travaillant dans l'entreprise 3 avant la F-A de celle-ci.

Aussi, tous les participants devaient répondre aux critères suivants :

- Avoir partagé et/ou reçu des connaissances durant l'acquisition;
- Être concerné par les changements organisationnels et/ou technologiques dans la phase d'intégration;
- Occuper un rôle de cadre, d'employé de bureau, de personnel technique ou de support aux opérations.

Près d'une dizaine de participants par groupe ont été sélectionnés avant d'atteindre la saturation théorique. Notre analyse initiale a révélé qu'après l'intégration des entreprises, l'entreprise 1 devient la filiale 1, l'entreprise 2 devient la filiale 2 et l'entreprise 3 n'existe plus. De plus, l'organisation ouvre une troisième filiale pour regrouper les employés des services administratifs, soit la filiale 3. Les tableaux 2.1, 2.2 et 2.3 montrent le profil des participants retenus dans chacun des groupes. L'identifiant unique attribué à chaque participant, soit EX-PX-FX, est composé du numéro de l'entreprise d'origine, du numéro du participant et de la filiale actuelle de l'employé. Les caractéristiques précises liées au rôle des participants ne peuvent être divulguées afin de préserver leur anonymat, car la taille de l'organisation et le contexte de F-A permettraient

d'identifier rapidement les personnes concernées. D'ailleurs, le genre masculin est utilisé dans la colonne du profil afin de ne pas pouvoir reconnaître les participants.

Entreprise 1		
Identifiant unique	Filiale actuelle	Profil
E1-P1-F1	F1	Directeur construction
E1-P2-F3	F3	Directeur services partagés
E1-P3-F1	F1	Directeur construction
E1-P4-F1	F1	Directeur construction
E1-P5-F1	F1	Directeur construction
E1-P6-F3	F3	Employé du bureau services partagés
E1-P7-F1	F1	Employé du bureau construction
E1-P8-F3	F3	Directeur services partagés
E1-P9-F2	F2	Superviseur matériaux

Tableau 2.1 Profil des participants à la recherche provenant de l'entreprise 1

Entreprise 2		
Identifiant unique	Filiale actuelle	Profil
E2-P1-F2	F2	Employé du bureau matériaux
E2-P2-F2	F2	Employé du bureau matériaux
E2-P3-F1	F1	Employé du bureau construction
E2-P4-F1	F1	Directeur construction
E2-P5-F2	F2	Employé du bureau matériaux
E2-P6-F2	F2	Employé du bureau matériaux
E2-P7-F2	F2	Employé du bureau matériaux
E2-P8-F2	F2	Employé du bureau matériaux
E2-P9-F3	F3	Directeur services partagés

Tableau 2.2 Profil des participants à la recherche provenant de l'entreprise 2

Entreprise 3		
Identifiant unique	Filiale actuelle	Profil
E3-P1-F2	F2	Directeur matériaux
E3-P2-F2	F2	Employé du bureau matériaux
E3-P3-F1	F1	Employé du bureau construction
E3-P4-F1	F1	Employé du bureau construction
E3-P5-F1	F1	Directeur construction
E3-P6-F2	F2	Directeur matériaux
E3-P7-F2	F2	Employé du bureau matériaux

Tableau 2.3 Profil des participants à la recherche provenant de l'entreprise 3

2.4 Codage et analyse des données

L'analyse des données s'inscrit dans une approche processuelle et longitudinale (Langley, 1999), qui considère les phénomènes organisationnels comme des processus évolutifs plutôt que comme des événements ponctuels ou des relations causales statiques. Cette approche accorde une attention particulière à la temporalité et à la séquence des événements, permettant d'examiner comment les défis organisationnels et technologiques émergent, évoluent et se superposent au fil du temps. Conformément aux travaux de Langley et al. (2013), l'analyse a également porté sur le déroulement des processus d'intégration, en décrivant de manière détaillée et narrative les enchaînements d'événements et de décisions, ainsi que les dynamiques non linéaires propres aux contextes de changement organisationnel complexe.

Dans le but de concevoir notre base de données de recherche, nous avons enregistré les entrevues, après avoir obtenu le consentement des participants, afin de capturer tous les propos qui ont été discutés. Les vingt-cinq entrevues correspondent à une durée totale d'environ vingt-cinq à trente heures d'enregistrement et ont été retranscrites sous la forme de verbatim à l'aide du logiciel Happy Scribe, suivi d'une validation manuelle. L'élaboration des verbatim des entrevues nous a permis de retranscrire ce qui a été dit durant l'entretien (Savoie-Zajc, 2009). Ce matériel empirique écrit

totalise environ 500 pages. De plus, les notes, réflexions et idées consignées au journal de bord ont également été intégrées aux fins d'analyse.

Nous avons emprunté une approche abductive (Timmermans et Tavory, 2022) et itérative, alors que nous avons alterné entre le matériel empirique recueilli lors des entrevues et la littérature qui a guidé notre compréhension croissante des obstacles et des défis rencontrés lors de la F-A. De cette manière, nous avons donné du sens aux expériences individuelles et collectives décrites par nos participants, tout en lisant des articles sur l'alignement stratégique des TI et la GdC, par exemple, qui nous ont permis d'interpréter les récits des participants en fonction du contexte plus large des F-A et des défis déjà recensés dans la littérature.

Durant ce processus, nous nous sommes basés sur la méthodologie de codage en trois étapes de Gioia (2012). D'abord, nous avons effectué le codage de premier ordre qui consiste à identifier les phrases significatives directement des données pour former un catalogue de concepts. Ensuite, nous avons généré le code de second ordre en trouvant les similitudes entre les concepts de premier ordre pour en dégager des thèmes issus de notre interprétation. Enfin, en consultant la littérature, nous avons procédé à la création de dimensions agrégées à partir des thèmes identifiés. Le tableau présenté à l'annexe D montre les codages principaux qui découlent de cette méthodologie.

La première phase de codage a consisté à coder chaque entrevue individuellement, en fonction des thèmes (1^{er} ordre) abordés par les participants. Pour ce faire, nous avons utilisé le logiciel Nvivo. Ce logiciel nous a permis d'organiser les verbatim et de nos notes d'entrevues afin de pouvoir coder les informations sous différents thèmes. Nous avons ainsi pu regrouper toutes les informations dans une structure unique facilitant leur manipulation (Roy, 2009). Nous avons donc attribué des codes à des segments de verbatim (Gray, 2022). Ce traitement des données nous a permis de déceler des thèmes récurrents dans les verbatim codifiés les uns après les autres (voir l'annexe E pour un exemple de codage initial dans Nvivo). Parmi les codes de premier ordre, on retrouve notamment les changements de l'équipe de direction, la peur et l'inaction, les perturbations récurrentes de la vision, l'annonce des fusions, la participation des employés aux comités d'intégration, la surcharge cognitive, l'effritement de la culture, la nostalgie du passé, l'intégration des outils technologiques ou encore la divergence de la maturité technologique.

Puis, nous avons ensuite regroupé les codes correspondant aux mêmes thématiques (2^e ordre) (Ayache et Dumez, 2011). Cette première analyse inductive nous a permis de dégager neuf thématiques de second ordre. Par exemple, nous avons regroupé les codes du manque de présence de la direction, des changements de l'équipe de direction, d'imposition des gestionnaires provenant de l'autre filiale, de manque de présence de la direction et de peur et inaction sous la thématique de recherche de stabilisation du leadership (voir annexe D). En plus de la recherche de stabilisation du leadership, nous avons dégagé des thèmes concernant les perturbations récurrentes de la vision, les intégrations multiples, les ruptures organisationnelles, la confiance et la sécurité, le baguage (fantôme) du passé, les facteurs structurels, la centralisation des TI et le contexte technologique autour des F-A.

À partir de Nvivo, nous avons extrait un fichier texte par thématique, regroupant tous les passages qui y sont associés. Ce regroupement nous a permis d'analyser les données de manière transversale, c'est-à-dire d'examiner comment différents participants ont abordé une même thématique. Cette étape a permis de croiser les perceptions des différents répondants et de faire émerger des constats transversaux. Par exemple, les employés décrivent une direction instable, marquée par des changements fréquents de dirigeants qui ont perturbé la continuité stratégique et la vision d'ensemble. Aussi, les employés perçoivent la centralisation des TI comme un éloignement du soutien et une perte de flexibilité. Cela provoque des frustrations dues à une moindre proximité causant des délais du support TI. De plus, les participants expriment le fait que l'enchaînement des F-A a entraîné une quantité importante, voire trop grande, de changements lors de l'intégration des entreprises. Le manque de maturité technologique des entreprises ajoute cette quantité élevée de changements, alors que les systèmes doivent être modernisés en parallèle des activités d'intégration.

Nous avons ensuite fait un retour vers la littérature afin de guider notre interprétation et de comprendre les liens entre les différentes thématiques qui ont émergé des données. Cette mise en relation des thématiques et de la littérature nous a permis d'identifier trois grandes dimensions agrégées (3^e ordre). La première, relative à l'instabilité de la direction et à l'incertitude décisionnelle, met de l'avant la fragilité du pilotage stratégique lors des opérations de fusion. Les changements fréquents dans la direction, les décisions imposées et la difficulté à maintenir une

vision stable ont contribué à nourrir la méfiance et à freiner l'adhésion des employés. La deuxième, relative à la complexité et aux obstacles de l'intégration, reflète le caractère cumulatif et exigeant du processus. La succession des F-A, les ruptures organisationnelles, le poids du passé et les contraintes structurelles ont généré une perte de repères et un sentiment de lourdeur organisationnelle. Enfin, la troisième, relative aux obstacles de l'intégration des TI, met l'accent sur les difficultés inhérentes au volet technologique. La centralisation a rencontré des obstacles en raison de la diversité des systèmes hérités et des disparités en matière de maturité, conduisant à une perception de l'intégration comme un projet inachevé et un processus long. Ces dimensions illustrent un processus d'intégration caractérisé par l'instabilité, la complexité, des obstacles et des défis organisationnels et technologiques persistants.

L'analyse processuelle ainsi effectuée a permis de retracer la chronologie des événements dans notre matériel empirique, de mettre l'accent sur les expériences individuelles et de prendre du recul pour comprendre l'émergence de tensions de l'intégration post-F-A d'entreprises familiales. C'est à partir de ces grandes dimensions que nous avons procédé à l'organisation de la présentation des résultats⁵. L'introduction du chapitre aborde en premier lieu le contexte et l'évolution organisationnelle, caractérisés par les défis de succession et la fluctuation de la direction. La section suivante, dédiée au processus d'intégration, met en lumière les obstacles et la complexité du processus d'intégration. Enfin, une dernière section est consacrée à l'intégration des technologies, qui rend compte du contexte, des obstacles et des défis technologiques spécifiques aux F-A. Dans le cadre de l'analyse des données, il a été observé que les différentes sections des résultats présentent des chevauchements entre les thèmes recensés sous chacune des trois dimensions. Par exemple, on peut citer la capacité des employés et la surcharge cognitive qu'ils subissent face aux changements qu'ils vivent, qui sont accentuées par l'intégration des TI et les transformations numériques⁶.

⁵ L'analyse des résultats est présentée au chapitre 3.

⁶ Ces thèmes sont abordés dans la section 3.3.3 du chapitre 3.

2.5 Critères de qualité et considérations éthiques

Critères de qualité

Selon Tracy (2010), il existe huit critères pour évaluer la qualité d'une recherche qualitative, soit un sujet digne d'intérêt, une rigueur riche, la sincérité, la crédibilité, la résonance, la contribution et la cohérence significatives ainsi que l'éthique. C'est en nous basant sur ces critères que nous démontrons la qualité de notre recherche.

Comme démontré dans le premier chapitre, l'objectif de cette recherche est un sujet digne d'intérêt puisqu'il est d'actualité pour les entreprises qui vivent des défis complexes lors de l'acquisition, surtout liés aux facteurs organisationnels et technologiques. Notre posture interprétativiste nous amène à décrire et bien démontrer notre cheminement cognitif ainsi que la construction de notre raisonnement afin que le lecteur puisse suivre ce processus, ce qui répond au critère de rigueur riche (Avenier et Gavard-Perret, 2018). Concernant la sincérité, comme mentionné dans la sélection du cas, nous disposons d'un accès privilégié, le chercheur étant actuellement en poste dans l'entreprise étudiée. La démarche de recherche est détaillée tout au long du deuxième chapitre. La crédibilité est assurée en considérant les perceptions communes des participants comme reflet de la situation vécue, tout en reconnaissant les limites d'une étude de cas unique dont les résultats ne peuvent pas être généralisés (Roy, 2009). En ce qui concerne la résonance, nous visons à produire un mémoire qui permette aux lecteurs de s'y retrouver dans les résultats, voire y trouver un écho avec leur propre expérience. Cette étude de cas unique apporte une contribution significative en proposant des pistes pratiques et théoriques utiles à d'autres organisations vivant des situations similaires (Gohier, 2004). La cohérence se manifeste par l'articulation entre la revue de la littérature, la problématique, les questions de recherche et les méthodes utilisées, assurant ainsi une logique interne solide. Enfin, les considérations ci-dessous témoignent du respect de l'éthique.

Considérations éthiques

Nous sommes un employé de l'organisation ciblée par la recherche; notre rôle en tant que praticien du changement peut être considéré comme un atout pour la compréhension et l'analyse d'une telle situation. En raison de la proximité et de l'accès privilégié au cas à l'étude, nous avons dû mettre en place certaines précautions éthiques afin de mener la recherche. En effet, il peut arriver que le

chercheur pense connaître la réalité de la situation, ce qui le conduit à s'en égarer. Nous avons évité d'élaborer des conclusions non confirmées par les verbatim. Bien que nous occupions un poste au sein de l'organisation, nous ne possédions aucun rapport d'autorité ou d'influence sur les participants, puisqu'aucun employé ne relevait de nous, et que nous n'entretenions pas de liens avec leur gestionnaire. Les participants ont été avisés qu'il s'agit d'un projet de recherche indépendant qui n'est pas mandaté par l'organisation, que leur participation ne s'effectue pas dans le cadre du travail et qu'elle est strictement volontaire. La certification éthique présentée à l'annexe A accorde le droit d'effectuer cette recherche en respectant ces critères.

Pour le recrutement des participants lors des entrevues semi-dirigées, les mesures d'éthique et de consentement appropriés ont été adoptées. « Le processus de consentement repose sur une compréhension commune des objectifs du projet de recherche entre le chercheur et les participants à la recherche » (EPTC 2, 2014, cité dans Gaudet et Robert, 2018b, p. 129). Nous avons présenté le but de l'étude, des implications et des retombées possibles de la recherche avec les participants potentiels avant d'obtenir leur consentement. De plus, suivant l'article 3.2 de l'EPTC 2 (2018), le participant était libre de participer, de se retirer et de ne pas répondre à une question, et ce à n'importe quel moment au courant de l'étude avant la publication des résultats. Donc, le répondant était libre de mettre fin à l'entrevue à n'importe quel moment en respectant son anonymat. Le participant devait informer le chercheur de son désir de se retirer et demander la destruction des données par courriel, par téléphone ou en personne. Aussi, le consentement a été obtenu volontairement sans que le répondant sente une pression quelconque. Le formulaire de consentement est disponible sous l'annexe C.

De plus, nous nous sommes assuré que le répondant ne puisse pas être reconnu par le verbatim produit à la suite de l'entrevue. Puisque nous connaissons les renseignements personnels des participants, nous avons utilisé des codes afin d'anonymiser la collecte de données dans le but de respecter la confidentialité du répondant. Après avoir donné des codes aux participants, nous avons supprimé les renseignements personnels des participants, rendant impossible de recontacter la personne. Lorsque possible, nous avons procédé à une agrégation des données pour regrouper plusieurs réponses et dégagé un sens commun des entrevues et favorisé l'anonymat. D'ailleurs, les données ne seront pas partagées.

Les données collectées ont été recueillies numériquement par des notes manuscrites et des enregistrements sonores. Pour des raisons d'éthique et de rigueur, les données seront entreposées pendant cinq années sur l'ordinateur du chercheur et la solution infonuagique institutionnelle de l'université d'attache du chercheur en respectant les normes de qualité avant leurs suppressions. Les données numériques seront détruites et les données papier déchiquetées. Pour protéger les données, la clé de code est conservée séparément des données. Les formulaires de consentement sont conservés séparément de la clé de code et des données.

CHAPITRE 3

RÉSULTATS

Le présent chapitre est consacré à la présentation des résultats de notre recherche. Il est structuré de manière à refléter les principales dimensions analysées et à préparer la discussion qui suivra au chapitre 4.

D'abord, le chapitre présente le contexte de l'organisation étudiée ainsi que l'évolution organisationnelle au sein des entreprises concernées par les F-A. Ensuite, il expose les éléments entourant la phase d'intégration des entreprises et l'intégration des TI.

L'intégration des connaissances est un élément central à l'ensemble des résultats. Elle se manifeste tant dans les interactions entre les employés que dans l'appropriation des nouvelles structures, des processus et des technologies. Le récit de ce cas permet de mettre en lumière l'expérience vécue par les employés, les défis organisationnels et technologiques auxquels a fait face l'organisation étudiée, ainsi que les moyens mobilisés (ou non) pour gérer le changement, ainsi que les dynamiques relatives au PdC, et ce, tout au long des F-A survenues au cours des dernières années.

3.1 Le contexte et l'évolution organisationnelle

Pour comprendre adéquatement le contexte de l'organisation étudiée, il est important de connaître les raisons qui ont mené aux F-A, la chronologie des événements, l'évolution de la structure de l'organisation et les changements au sein de la direction.

3.1.1 La succession à assurer

Rappelons que les entreprises impliquées dans la première et la deuxième F-A sont de nature familiale. Celles-ci étaient déjà engagées dans un processus de transfert familial avant même le début des F-A. L'entreprise 1 a en effet été transférée à la succession en 2017. Ce sont donc les enfants des anciens propriétaires (que nous désignerons ci-après par « la relève »), qui travaillaient presque tous au sein de l'entreprise 1, qui ont manifesté leur intérêt pour assurer la succession de

l'entreprise familiale. Aujourd'hui, l'âge des dirigeants composant cette relève se situe entre la mi-vingtaine et la mi-quarantaine. En 2019, cette relève de l'entreprise 1 est motivée par le développement de l'entreprise et l'innovation. Les nouveaux dirigeants amorcent donc plusieurs initiatives de transformation organisationnelles et technologiques. Ils procèdent d'ailleurs à la transformation numérique de l'entreprise 1, par la mise en place de nouveaux logiciels et un progiciel de gestion intégré (PGI). Or, la plupart des anciens propriétaires sont toujours à l'emploi de l'entreprise 1 afin d'offrir leur support. Ceux-ci exercent toujours un contrôle sur l'entreprise puisqu'ils font toujours partie de certains comités décisionnels qui influencent les orientations stratégiques. D'ailleurs, plusieurs employés, fournisseurs et clients entretiennent toujours des relations directes avec les anciens propriétaires.

Contrairement aux propriétaires de l'entreprise 1, ceux des entreprises 2 et 3 n'avaient pas de relève pour assurer leur succession. Ils ont donc misé sur la F-A comme moyen de pallier le manque de relève. Une fois que la première fusion entre l'entreprise 1 et 2, et la deuxième, avec l'entreprise 3, sont complétées, ceux-ci se sont distanciés progressivement de l'organisation. Aujourd'hui, ces propriétaires se sont complètement retirés et ne contribuent plus à la poursuite des activités de l'organisation.

Ces éléments indiquent que l'organisation était déjà dans une phase de transformation importante avant même les opérations de F-A, alors que certains ajustements liés à la succession et aux initiatives amorcées n'étaient pas encore pleinement stabilisés.

La chronologie des événements présentée à la figure 3.6 permet de situer les deux F-A. Elle est explicitée en détail dans la prochaine section.

3.1.2 L'évolution de la structure organisationnelle

Pour comprendre les effets des F-A sur l'organisation, il importe d'analyser l'évolution de sa structure à travers la chronologie des événements.

L'entreprise 1 œuvre dans la construction. Bien qu'elle détienne quelques usines de transformation de matériaux, sa division la plus importante reste celle de la construction. D'ailleurs, elle doit s'approvisionner à l'externe pour la réalisation des travaux de construction, car la taille de la division des matériaux transformés est insuffisante pour répondre aux besoins de la division de la construction. La figure 3.1 montre la structure organisationnelle de haut niveau de l'entreprise 1 avant la première F-A.

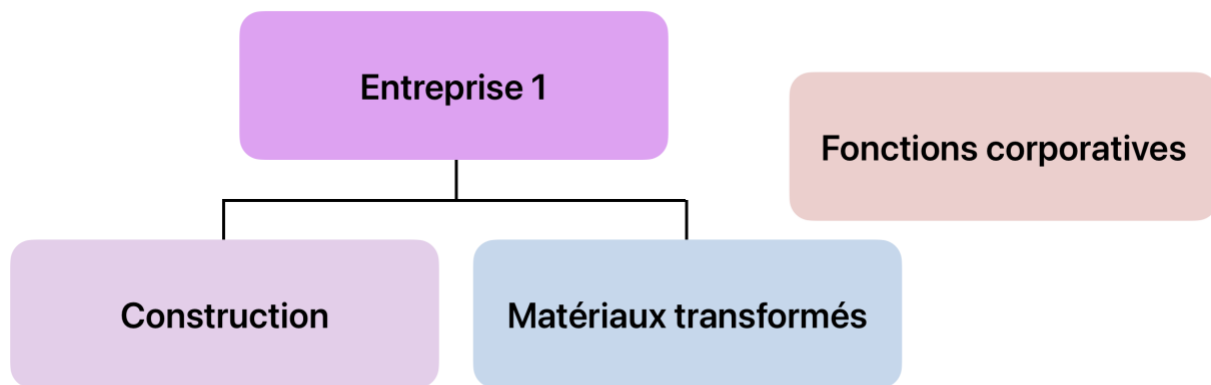


Figure 3.1 Structure organisationnelle de haut niveau de l'entreprise 1 avant la première F-A

2017 : le transfert familial de l'entreprise 1

L'entreprise 1 a procédé au transfert familial à la relève en 2017. Dès la succession complétée, la relève de l'entreprise 1 a entamé une transformation numérique et une stratégie de F-A pour le développement de l'entreprise. Elle a d'abord prévu la fusion avec l'entreprise 2. Les activités de l'entreprise 2, qui se concentrent surtout dans la même région géographique que celles de l'entreprise 1, consistent principalement à extraire la matière première et à produire des matériaux transformés pour l'usage en chantier par des entreprises de construction. La construction ne représente qu'une faible part de l'activité de l'entreprise. La figure 3.2 présente la structure organisationnelle de haut niveau de l'entreprise 2 avant la première F-A.

Début 2019 : début de la transformation numérique de la division construction de l'entreprise I

La relève de l'entreprise investit dans l'innovation en débutant une transformation numérique ⁷ de la division construction. Elle le fait en changeant leur PGI et en ajoutant de nouvelles solutions pour la gestion des opérations.

⁷ Les transformations numériques seront présentées plus en détail à la section 3.3.

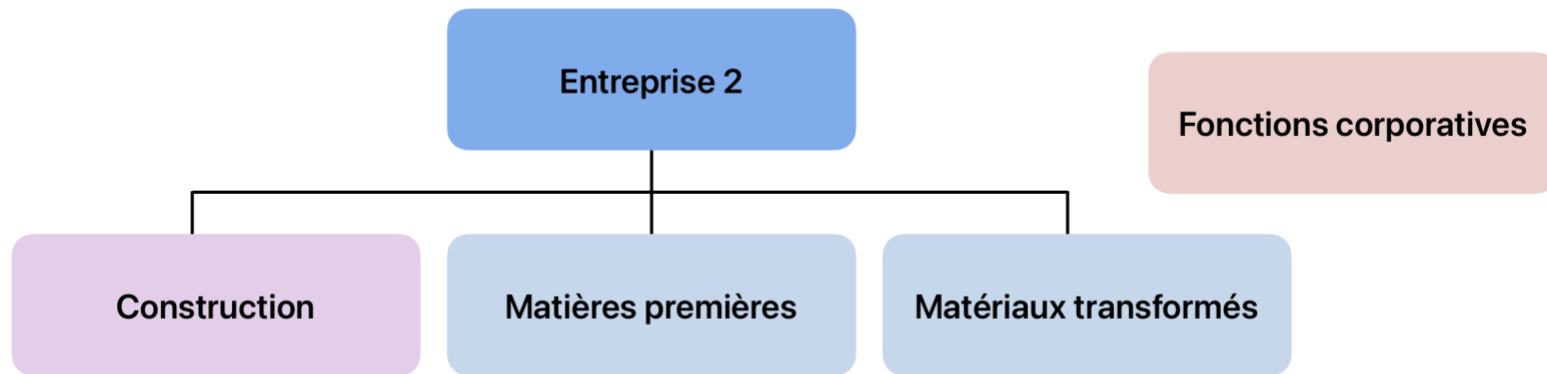


Figure 3.2 Structure organisationnelle de haut niveau de l'entreprise 2 avant la première F-A

Automne 2019 : la première F-A entre l'entreprise 1 et 2

La première F-A entre l'entreprise 1 et 2 permet d'élargir leur verticalisation. Les activités des entreprises sont complémentaires et leur permettent d'étendre leurs opérations puisque l'entreprise 1 excelle dans la construction, tandis que l'entreprise 2 assure la production de matières premières et de matériaux transformés pour la construction. Cela permet à l'entreprise 1 de contrôler davantage sa chaîne de production et son accès aux matériaux. Cela permet également de réduire la dépendance aux fournisseurs de matières premières afin d'assurer un service avec le moins d'interruptions possible et d'augmenter sa vitesse.

Fin 2019 : l'intégration des entreprises 1 et 2

L'intégration des entreprises 1 et 2 a débuté à la fin de l'année 2019. Cette intégration dans l'organisation élargie fait en sorte de conserver les entreprises 1 et 2 sous la forme de filiales distinctes. L'entreprise 1 devient la filiale 1 et l'entreprise 2 devient la filiale 2. L'image de marque de chaque entreprise, tels que le logo et le nom des entreprises sont conservés et les filiales continuent d'opérer sous des identités distinctes. L'organisation procède à une réorganisation des divisions construction et matériaux et les réalloue aux nouvelles filiales. Ainsi, la construction relève entièrement de la filiale 1, tandis que la production de matières premières et de matériaux transformés relève uniquement de la filiale 2. Les ressources internes sont donc conservées au sein des filiales de l'organisation et réallouées entre celles-ci. Jusqu'ici, les fonctions corporatives supportant les filiales 1 et 2 restent intouchées par cette intégration. Les filiales 1 et 2 ont donc chacune leurs propres fonctions, telles que les ressources humaines et le service des TI. La figure 3.3 montre ces changements au sein de la structure organisationnelle de haut niveau de l'organisation après la première F-A.

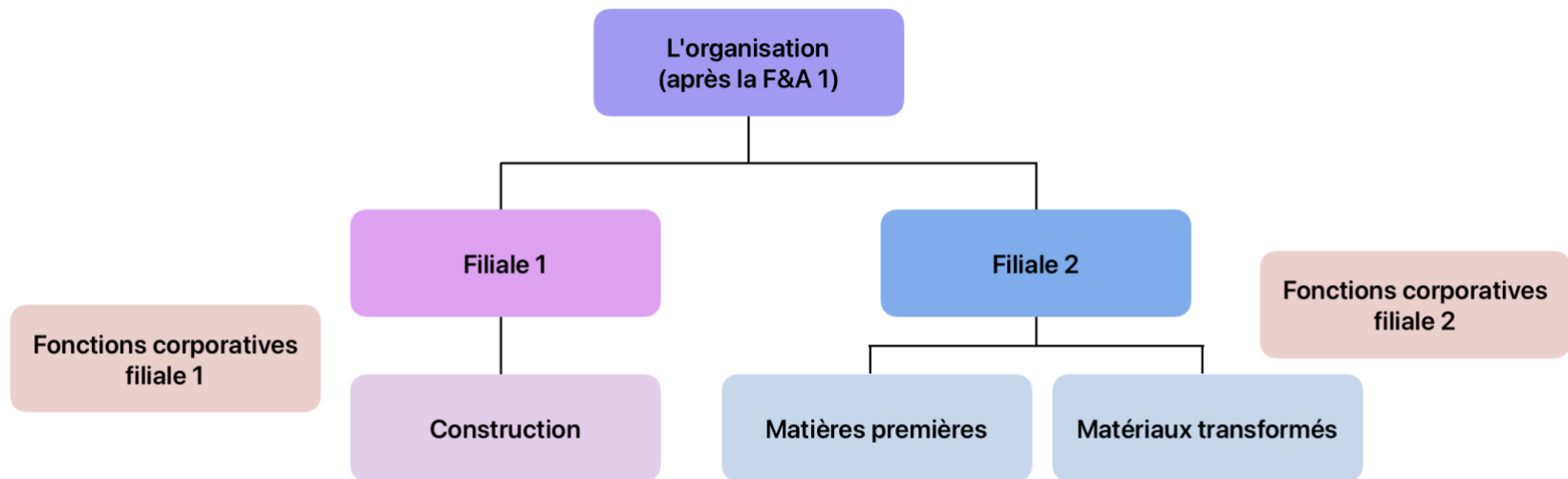


Figure 3.3 Structure organisationnelle de haut niveau de l'organisation après la première F-A

2021 : la deuxième F-A avec l'entreprise 3

En 2021, la relève continue le développement de l'organisation et procède à la deuxième F-A avec l'entreprise 3. Les opérations de l'entreprise 3, située dans une autre région administrative du Québec que celle de l'organisation⁸, couvrent la production de matières premières et de matériaux transformés, ainsi que la construction. La figure 3.4 montre la structure organisationnelle de haut niveau de l'entreprise 3 avant la deuxième F-A.

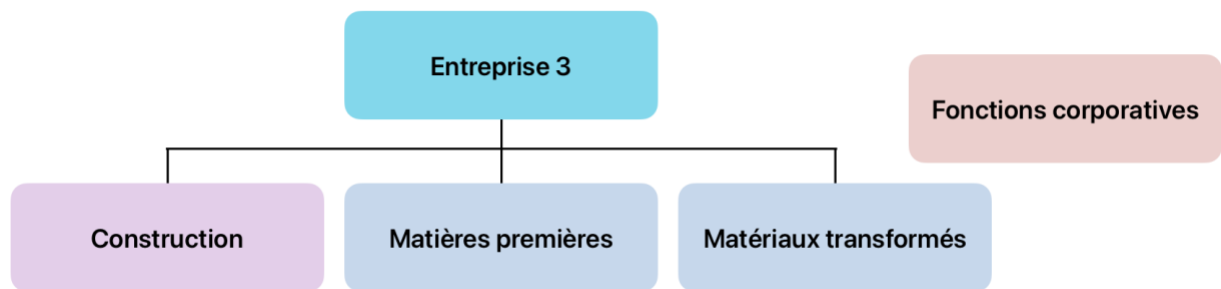


Figure 3.4 Structure organisationnelle de haut niveau de l'entreprise 3 avant la deuxième F-A

La deuxième F-A entre l'organisation, maintenant composée des filiales 1 et 2, et l'entreprise 3 permet d'accroître la taille des équipes et l'étendue géographique de l'organisation. Les activités de l'entreprise 3 correspondent déjà à celles des filiales 1 et 2, ayant pour effet de solidifier la place de l'organisation dans le marché de la construction et de la production de matériaux de construction. Pour la première année suivant cette F-A, l'entreprise 3 continue d'opérer sans intégration formelle au sein des filiales 1 et 2. L'image de marque et les ressources internes sont donc conservées dans l'entreprise 3 pendant près d'un an avant que l'intégration soit initiée.

Début 2022 : l'ouverture de la filiale 3

En 2022, l'organisation procède à l'ouverture de la filiale 3 afin d'unifier davantage les fonctions corporatives au sein d'une même filiale. La filiale 3 regroupe ainsi toutes les fonctions corporatives qui servent les différentes filiales. Par exemple, un employé de la filiale 3 peut maintenant répondre aux besoins des filiales 1 et 2. L'organisation transfère les employés des fonctions corporatives des

⁸ La région administrative n'est pas identifiée pour préserver la confidentialité de l'entreprise 3.

filiales 1 et 2 au sein de la filiale 3. Celle-ci assure donc les services partagés qui sont offerts aux différentes filiales, tels que les ressources humaines et les TI.

Fin 2022 : l'intégration de l'entreprise 3

Vers la fin de l'année 2022, l'organisation débute l'intégration de l'entreprise 3. Les équipes de la division construction de l'entreprise 3 sont transférées dans la filiale 1 et celles de la division des matières premières et des matériaux transformés dans la filiale 2. Quant aux employés des fonctions corporatives, ceux-ci sont transférés dans la filiale 3. L'entreprise 3 est donc dissolue et son image de marque disparaît. La figure 3.5 montre ces changements au sein de la structure organisationnelle de haut niveau de l'organisation après la deuxième F-A

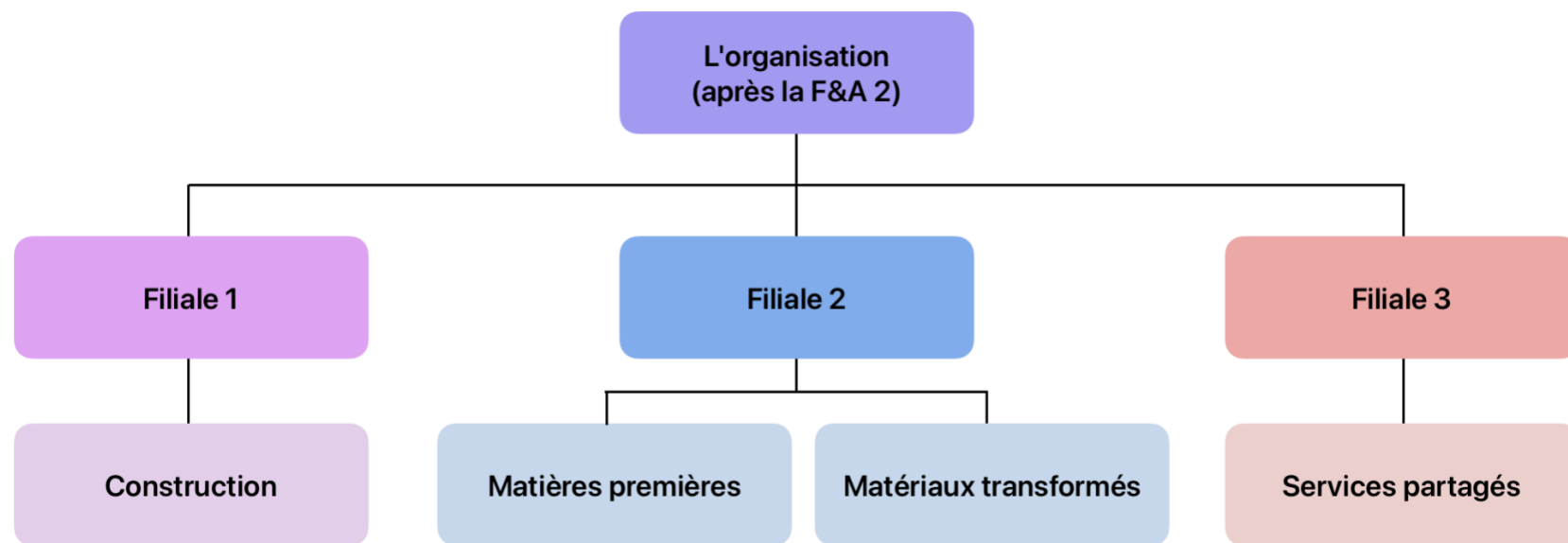


Figure 3.5 Structure organisationnelle de haut niveau de l'organisation après la deuxième F-A

2023 : fin de la transformation numérique de la filiale 1

En 2023, tout en finalisant l'intégration de l'entreprise 3, l'organisation complète la transformation numérique de la filiale 1, initiée au sein de la division de construction de l'entreprise 1.

2024 : début de la transformation numérique de la filiale 2

Ensuite, elle procède à la transformation numérique de la filiale 2 par la mise en place de nouveaux logiciels et du même PGI que dans la filiale 1.

Aujourd'hui : l'intégration et la transformation de la filiale 2 toujours en cours

Aujourd'hui, l'intégration de l'entreprise 3 dans la filiale 2 est toujours en cours et la fin de la transformation numérique de la filiale 2 est prévue en 2026.

La figure 3.6 rassemble les événements et les changements du contexte étudié dans une ligne du temps afin de montrer leur chronologie à partir de la succession de l'entreprise 1 en 2017 jusqu'à aujourd'hui.

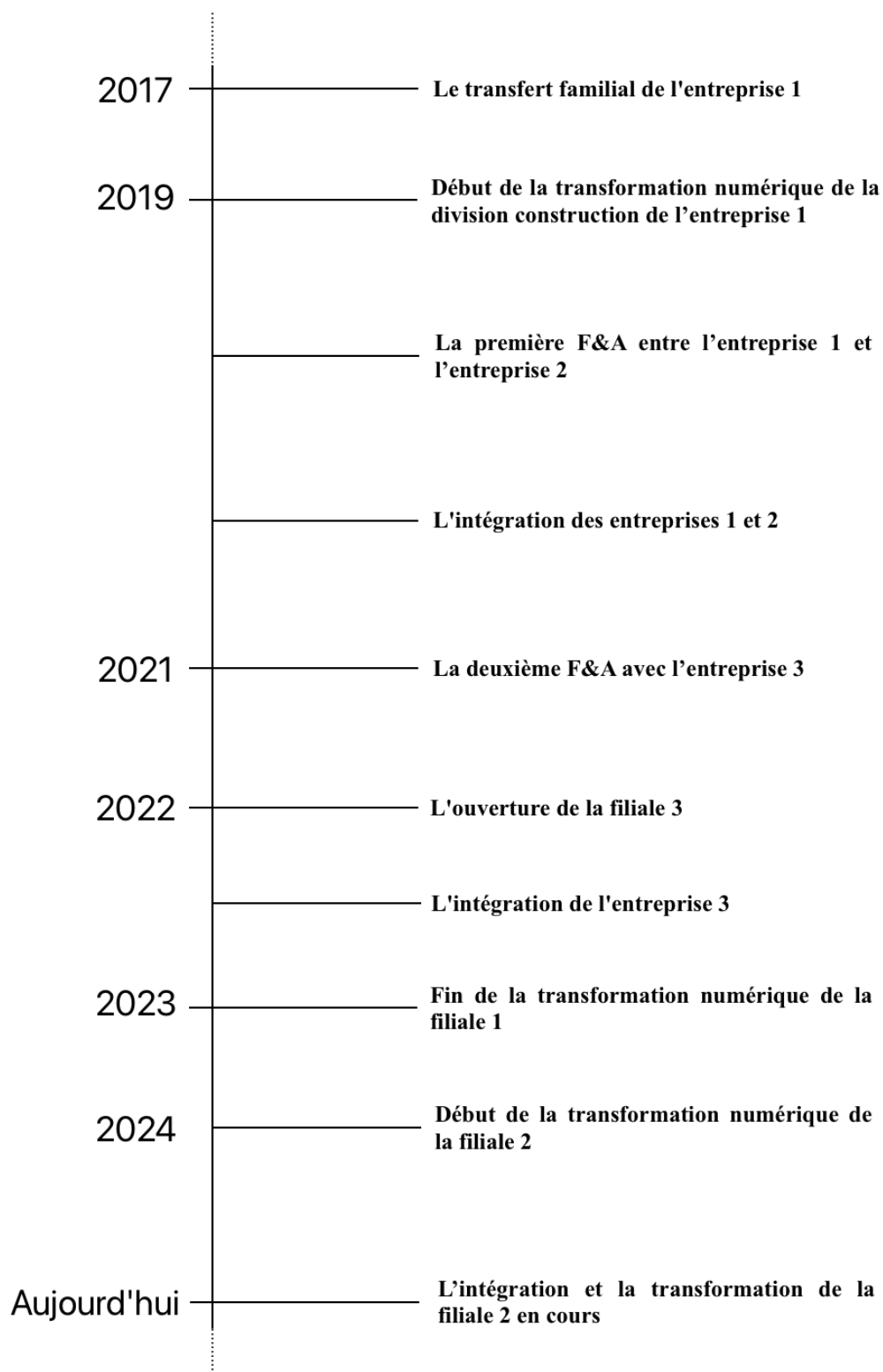


Figure 3.6 Chronologie des événements du cas étudié

Cette chronologie met également en évidence la rapidité avec laquelle se succèdent les transformations structurelles, les intégrations et les projets numériques, qui se déroulent souvent en parallèle plutôt que de manière séquentielle.

La première et la deuxième F-A, ainsi que les réorganisations, ont eu des conséquences, entraînant notamment des licenciements, des départs, une perte d'expertise et une instabilité hiérarchique ressentie par les employés. En effet, les dirigeants de l'entreprise ont dû licencier des employés puisqu'il y a eu des doublons qui se sont créés avec l'ajout des entreprises. Cela est tout à fait normal, voire inévitable lorsque plusieurs services et compétences internes sont dédoublés.

Les administrateurs, ils ont des décisions à prendre quand il y a des doublons. Tu n'as pas le choix de garder l'un ou l'autre et de choisir le meilleur du monde. - E3-P5-F1

Le départ de plusieurs employés a un impact sur la charge cognitive des personnes qui restent dans l'entreprise. En effet, ces dernières doivent assumer davantage de responsabilités et ils sont moins nombreux à pouvoir partager leurs connaissances sur l'entreprise. Les personnes qui détiennent beaucoup de connaissances sont continuellement dérangées par les sollicitations de leurs collègues sur Teams, que ce soit par chat, lors de réunions planifiées ou d'appels spontanés. De plus, les connaissances tacites des employés qui quittent l'entreprise disparaissent avec eux. Cela crée une perte d'expertise interne.

Tes experts, ton cadre intermédiaire, c'est eux autres qui font rouler la compagnie. Plusieurs sont partis. Leur expertise, ils l'ont apportée ailleurs. L'incertitude s'est traduite comme ça. Tu as perdu aussi des experts qui étaient maîtres aussi de leur propre destinée, qui étaient leur petite compagnie à l'interne. Ils ont l'entrepreneuriat comme valeur dans leur culture. Eux autres ont vu que du jour au lendemain, que ce qu'ils faisaient bien depuis X nombres d'années allaient devenir plus structuré avec l'arrivée de la filiale 3 et le partage de services entre les filiales. - E1-P2-F3

Dans la filiale 2, la direction a procédé à des réaffectations de rôles pour certains employés, ce qui a fragmenté les réseaux internes et les référentiels. Les employés, qui savaient auparavant vers qui se tourner, se sont retrouvés cloisonnés, ce qui a compromis la continuité organisationnelle.

On a vu apparaître beaucoup plus des couleurs de l'entreprise 1 partout. Énormément de changements de personnel. [...] C'était important pour eux que tout le monde ait de nouveaux postes, surtout des employés qui avaient de l'ancienneté. Leur but était de tout recommencer. En recommençant tout, ils ont échappé ce qu'on faisait bien. Les nouveaux qui ont pris nos rôles n'avaient pas nécessairement d'expérience dans la construction, ce qui fait qu'ils n'ont pas apporté de bonnes choses pour compenser le fait qu'on était attribué à d'autres choses. Ça a été très difficile cette année et demie là. [...] La vraie structure de l'entreprise 2 a été complètement démantelée. Le siège social de l'entreprise 2 a été vidé dernièrement. - E2-P5-F2

Pour pourvoir les postes vacants au sein de la filiale 2, ils ont dû recruter de nouveaux employés. Ces derniers manquaient d'expérience et de connaissances sur l'entreprise, ce qui a nui à la poursuite des activités de certains départements, alors que des employés avaient été déplacés ailleurs. De plus, comme la plupart des connaissances ne sont pas documentées et difficiles à expliquer, elles disparaissent peu à peu de l'entreprise. Plusieurs processus, outils ou façons de faire sont peu connus des employés. Il n'est pas rare d'entendre des collègues de la filiale 1 souligner à certains de la filiale 2 qu'ils ne maîtrisent pas le domaine des matériaux, alors qu'ils ont des années d'expérience dans celui-ci.

Ces départs et réaffectations ont donc rapidement reconfiguré les équipes, tout en réduisant la disponibilité des repères organisationnels et des ressources clés utilisées au quotidien.

Rappelons que les F-A ont été motivées par la recherche de succession et le besoin de combler les lacunes de certaines divisions. Elles ont aussi des effets sur les équipes de direction des filiales qui changent constamment à travers l'évolution de la structure organisationnelle.

3.1.3 La lente stabilisation de la direction

Les membres de la direction d'une entreprise influencent directement son orientation, sa vision et les décisions prises. Ces éléments sont nécessairement perturbés lorsque les membres de la direction changent, car chacun possède un style et une expérience distincte qui lui permet d'adopter une posture différente en tant que dirigeant d'entreprise. Le cas étudié est marqué par plusieurs changements au sein de la direction des entreprises fusionnées, qui sont à la recherche de stabilisation de leur commandement.

2017 : la succession de l'entreprise 1 par la relève

Au sein de l'entreprise 1, les anciens propriétaires ont fait le transfert de l'entreprise à la relève en 2017. Ces changements ont eu des impacts sur les relations que les employés entretiennent avec les propriétaires. Bien que les anciens propriétaires n'occupent plus de rôle dans la direction, plusieurs relations privilégiées sont encore visibles et présentes. Ceux-ci ne se contentent pas de simplement conseiller la relève, ils participent activement à la poursuite des activités de l'organisation. Plusieurs employés se réfèrent encore à eux plutôt qu'aux nouveaux dirigeants de la relève.

2020 : distanciation du propriétaire de l'entreprise 2

Lors de la première fusion entre l'entreprise 1 et l'entreprise 2, les propriétaires de l'entreprise 1 étaient nettement plus nombreux au sein de l'équipe de direction. La relève de l'entreprise 1 est active et participe à la vie des filiales 1 et 2. La majorité de la relève occupe des postes de directeurs, de vice-présidents et même le rôle de président de l'entreprise 1. Les anciens propriétaires de l'entreprise 1 sont aussi présents, alors que l'ancien propriétaire de l'entreprise 2 s'est retiré tranquillement de la gestion de l'organisation en 2020.

2020: intégration des directeurs dans la filiale 1 et 2

L'intégration des divisions de la construction au sein de la filiale 1 et des divisions des matériaux au sein de la filiale 2 a fait en sorte de reléguer certains directeurs à un niveau inférieur. Alors qu'ils relevaient auparavant directement du président, ils relèvent désormais d'un directeur principal ou d'un vice-président, ce qui réduit leur pouvoir et leur statut.

Avant, tu es numéro un dans une compagnie et puis après, tu passes numéro deux, parce qu'après, tu dois en référer à ton numéro un qui n'est plus le président dans la nouvelle entreprise. Donc, ça a changé un peu la chimie. - E1-P4-F1

Les directeurs issus de l'entreprise 2 voient leur pouvoir au sein de la filiale 1 diminuer puisqu'ils n'ont plus la même proximité au président.

On savait qu'on ne serait pas gagnant. Je n'irai pas remplacer quelqu'un du côté de l'entreprise 1. Pour moi, ça a été un défi, en tout cas. - E2-P4-F1

Les employés estiment que la direction de l'entreprise 1 scrutait davantage le travail des employés provenant de l'entreprise 2. La direction ne les connaissait pas encore, ni leur travail et devait s'assurer de comprendre comment il l'effectuait. Cependant, pour les employés, cela a engendré un climat de surveillance et de méfiance. Ils ont d'ailleurs eu le sentiment que leur expertise n'était pas complètement reconnue.

Je savais qu'il fallait que je m'intègre, je savais que j'allais être surveillé. Au début, on rencontrait souvent les dirigeants et ils essayaient de connaître nos façons de faire. Mais honnêtement, ça ne les intéressait pas vraiment de savoir comment on fonctionnait. - E2-P4-F1

Les employés provenant de l'entreprise 1 ne semblaient pas inquiets quant à leur expertise ou à leur rôle dans la filiale 1, puisque c'est la direction de leur entreprise qui prévaut à la suite des fusions. La prévalence des dirigeants issus de la relève de l'entreprise 1 stabilise et rassure donc les employés de cette dernière, car ils estiment qu'ils étaient là avant les nouveaux venus.

2020 : licenciement des directeurs de l'entreprise 2

La distanciation du propriétaire de l'entreprise 2 mène à une restructuration de l'équipe de direction de la filiale 2 alors que plusieurs directeurs ont été remplacés par des directeurs issus de l'entreprise 1.

2020 : mise en place d'un directeur général dans la filiale 2

De plus, lors de la restructuration de l'équipe de direction de la filiale 2, l'organisation procède à la mise en place d'un directeur général pour diriger les directeurs alors que l'ancien propriétaire n'est plus actif dans l'organisation.

2020 : mise en place de directeurs issus de l'entreprise 1 dans la filiale 2

Le manque de présence de l'ancien propriétaire et le remplacement de plusieurs directeurs de l'entreprise 2 amènent l'organisation à vivre un déséquilibre dans la distribution du pouvoir décisionnel. Il y a désormais plus de personnes issues de l'entreprise 1 qui dirigent les filiales 1 et

2. Cette présence accrue de la direction provenant de l'entreprise 1 influence vraisemblablement l'orientation et les décisions des filiales.

Au niveau des opérations, il y a plus de gens de l'entreprise 1 qui sont dans la continuité que des gens de l'entreprise 2. C'est sûr qu'il y a une perception d'identité qui se perd du côté des matériaux. - E2-P9-F3

Les employés ont l'impression que les décisions concernant la F-A sont prises principalement par la relève de l'entreprise 1.

[...] le président avait mis tous ses pions de l'entreprise 1 dans l'entreprise 2. [...] tous les hauts dirigeants ont perdu leur poste et ils ont été remplacés par d'autre monde. La première fusion a brassé. - E1-P8-F1

Ce déséquilibre se répercute sur la gestion et les décisions stratégiques des filiales. Les employés réalisent que la relève de l'entreprise 1 se retrouve maintenant à la tête de toute l'organisation.

On ne se le cache pas que l'entreprise 1 est l'acquéreur principal. Puis, il y a eu beaucoup de décisions qui se sont faites et qui n'ont pas plu au dirigeant de l'entreprise 2. - E1-P2-F3

Ce sentiment a mené à l'isolement des employés issus de l'entreprise 2. Certains d'entre eux ont décidé de se faire discrets pour éviter de se faire licencier, alors que la relève de l'entreprise 1 procédait à des changements massifs dans les équipes de direction.

Il ne fallait pas trop faire de vagues. C'était une période plus modeste. Ils n'ont pas reconnu mon expérience et ont placé d'autres personnes à ma place. - E2-P5-F2

Cela a des répercussions sur les opérations alors que les choix et les initiatives de changements sont principalement menés par la relève de l'entreprise 1, et ce même au sein de la filiale 2. La perte de la plupart des repères de direction augmente l'instabilité de l'entreprise dans son ensemble, ce qui accroît l'incertitude caractérisant les F-A. D'ailleurs, les employés perdent du jour au lendemain leurs relations privilégiées avec leurs dirigeants, qui ont eux aussi vu leur pouvoir diminuer avec les changements de direction.

Ils y en ont qui viennent de perdre leur pouvoir politique. Particulièrement chez l'entreprise 2, il ne reste plus aucun membre de la direction, alors qu'il y avait une direction assez établie. - E1-P2-F3

Les employés se retrouvent alors dans un milieu instable, sans les repères ou les liens de confiance qu'ils avaient développés au fil des années.

2021 : distanciation du propriétaire de l'entreprise 3

À la suite de la deuxième fusion avec l'entreprise 3, les divisions de construction et de matériaux ont été réparties dans les filiales 1 et 2. Puisqu'il y avait déjà une structure de direction au sein des filiales, le propriétaire de l'entreprise 3 s'est distancié de l'organisation.

2022 : intégration des directeurs de la division construction de l'entreprise 3 dans la filiale 1

Au sein de la filiale 1, les directeurs provenant de l'entreprise 3 ont été intégrés dans la hiérarchie déjà établie. Plusieurs directeurs et leurs employés relèvent désormais d'un niveau hiérarchique supplémentaire. Ceux-ci ont vécu une perte d'influence dans l'organisation. En effet, la majorité des employés issus des entreprises 2 et 3 ont dû composer avec un niveau hiérarchique additionnel imposé par la relève à la tête de l'entreprise 1.

La relation entre les directeurs et les employés a changé. On se retrouvait avec un niveau hiérarchique de plus au-dessus de nous. Tu as bien beau discuter avec ton supérieur immédiat, mais si la personne au-dessus de lui pense autrement, tu n'as peut-être pas l'occasion d'argumenter. Il y a une distance qui s'est faite. - E3-P3-F1

Cette perte de proximité se transpose par une perte d'influence et de pouvoir décisionnel des employés issus de l'entreprise 3 au sein de la filiale 1. Puisque leurs directeurs relèvent désormais d'une autre personne issue de la filiale 1, les employés ont l'impression que leurs idées n'ont plus d'importance, car elles se perdent à travers cette nouvelle structure hiérarchique.

D'après les employés de la filiale 1, l'organigramme manque de clarté. La succession de la direction de l'entreprise 1 ainsi que l'intégration des directeurs des divisions de construction des entreprises 2 et 3 font en sorte que plusieurs directeurs se dédoublent dans la filiale 1. Ceux-ci

tendent malgré tout d'incarner la nouvelle structure tout en guidant les employés à travers les changements.

Il aurait fallu définir la structure au début. C'est bizarre, parce qu'au début, on avait reçu un paquet d'organigrammes. On dirait que ça changeait tout le temps. On ne savait plus qui faisait quoi. Il y avait des flèches qui ne pointaient à rien. - E2-P3-F1

Cependant, la structure demeure très confuse pour les employés, alors que plusieurs organigrammes sont partagés sur une courte période.

2022 : intégration des directeurs de la division matériaux de l'entreprise 3 dans la filiale 2

À la suite de la deuxième fusion de 2021 avec l'entreprise 3, l'organisation a constaté que l'équipe de direction de la filiale 2 ne répondait pas aux attentes. Comme les deux champs d'opérations des filiales 1 et 2 sont intrinsèquement liés, la direction de l'entreprise 1 a jugé pertinent de nommer des directeurs de confiance provenant de l'entreprise 1 à la tête de la filiale 2. Cependant, ces derniers manquaient d'expertise technique et spécifique à la production de matières premières et de matériaux transformés. Cela a causé des perturbations dans la continuité des activités, affectant négativement les performances de la filiale 2. D'ailleurs, les employés de la filiale 2 reconnaissent l'inaptitude de ces directeurs à établir une vision et à mener à bien l'intégration. Les lacunes perçues au sein de la direction ont été comblées par les dirigeants de la division des matériaux de l'entreprise 3 qui ont ramené avec eux l'expertise perdue lors des premiers licenciements.

Les gens qui venaient de l'entreprise 3 ont été très bien perçus par la nouvelle administration de la filiale 2 (*la relève de l'entreprise 1*) et ils ont voulu plus les copier qu'autre chose. Encore une fois, ils ne connaissaient rien des granulats, des matériaux de construction. Ils ne voulaient pas écouter ce que les employés originaires de l'entreprise 2 avaient à dire. Puis, les gens d'ancienneté de l'entreprise 3 sont arrivés avec beaucoup de reconnaissance alors qu'ils n'avaient rien fait. Juste parce que notre direction avait besoin de modèles, puis eux autres rentraient, puis ça semblait être fun comme modèle. - E2-P5-F2

Le manque d'expertise a permis à plusieurs employés de l'entreprise 3 d'avoir des promotions dans l'équipe de direction de la filiale 2 pour combler les lacunes techniques aux domaines des matériaux. Donc, l'instabilité de la direction de la filiale 2 et le manque de connaissances des

matériaux ont permis aux directeurs de l'entreprise 3 de prendre beaucoup de place. Les employés originaires de l'entreprise 2 doivent composer avec une nouvelle direction issue d'un mélange des entreprises 1 et 3, qui défendait leurs propres intérêts et ressources. Ces changements ont eu un impact négatif sur la filiale 2, car l'entreprise 3 a pris beaucoup de place, alors que les choix n'étaient pas nécessairement les meilleurs pour l'organisation et ont fait en sorte d'écarter de nombreux bons processus pour instaurer les leurs à la place. Ils ont également promu des collègues de l'entreprise 3 au détriment de ceux de l'entreprise 2.

2023 : retour du propriétaire de l'entreprise 2 pour le remaniement de l'équipe de direction de la filiale 2

La nouvelle direction de la filiale 2 a vécu de nombreux conflits et le président de l'organisation a dû faire appel à l'ancien propriétaire de l'entreprise 2, devenue la filiale 2, pour remettre cette dernière sur pied.

Ils ont nommé quelqu'un directeur général de l'entreprise 2, puis après ça, ils lui ont donné 100% des commandes. [...] L'ancien propriétaire a dû revenir. - E2-P5-F2

Les employés estiment que la perte de contrôle de la filiale 2 s'explique par la distanciation du président après la mise en place de la nouvelle direction.

2023 : licenciement de plusieurs directeurs et du directeur général dans la filiale 2

Avec l'aide de l'ancien propriétaire de l'entreprise 2, le président a procédé à un autre remaniement et a licencié les directeurs jugés problématiques ainsi que le directeur général de la filiale 2.

Nous autres, on surnomme ça « la purge », ce qu'il y a eu il y a deux ans. Mais avant ça, je pense que les personnes qui étaient en place n'étaient pas les bonnes personnes. [...] parce qu'ils ne voulaient pas suivre la philosophie de l'entreprise. [...] Un petit peu comme en politique, l'ami augmentait de grade parce qu'il le connaît, pas pour ses compétences, pas pour ce qu'il a accompli, mais plutôt parce que quelqu'un lui donnait une opportunité. - E1-P9-F2

D'autres directeurs issus de l'entreprise 3 ont tous simplement décidé de quitter, se sentant menacés par le remplacement de leurs collègues.

Certains directeurs ont quitté avec l'arrivée de nouveaux directeurs. Ils ont comme mal vu ça, mal perçu ça. - E3-P6-F2

2023 : le président de l'organisation devient le directeur général par intérim de la filiale 2

Ayant mis des gens de confiance issus de l'entreprise 1 en place et un nouveau directeur général dans la filiale 2, le président de l'organisation s'est retiré de la gestion active de la filiale. C'est pourquoi les nouveaux directeurs responsables de la filiale 2 ont pu faire ce qu'ils souhaitaient.

Avant, le président était plus loin, puis il recevait des comptes rendus. Là, on est dans la troisième mouture après la fusion, la haute direction est plus présente. - E2-P5-F2

D'ailleurs, le président a dû se rapprocher des opérations et devenir le président par intérim de la filiale 2 afin de tenter de restabiliser l'entreprise.

2024 : embauche de nouveaux directeurs dans la filiale 2

Plusieurs nouveaux directeurs ont été engagés pour pourvoir les postes vacants à la suite de la « purge » de 2023. Le président a procédé à l'embauche de quatre nouvelles personnes au sein de la direction, dont les deux divisions principales de production de matières premières et de matériaux transformés.

Début 2025 : mise en place d'un vice-président dans la filiale 2

Près de cinq ans après la deuxième F-A, il y a toujours une recherche de stabilisation de la direction au sein de la filiale 2. Cette dernière reste instable alors que certains directeurs quittent plusieurs années après les fusions et que certains postes ont un taux de roulement annuel. Dans les dernières années, plusieurs changements sont survenus, tels qu'un remaniement de la structure de la direction. Pour l'aider dans la gestion de la filiale 2, le président embauche au début 2025 un vice-président pour assurer la gestion des opérations.

Début 2025 : réorganisation de la structure de l'équipe de direction de la filiale 2

L'ajout d'un vice-président mène à une autre restructuration de l'équipe de direction de la filiale 2, ce qui fait en sorte que certains directeurs relèvent du président et que d'autres du vice-président.

2025 : remplacement du directeur d'un département principal de la filiale 2

À la suite de la restructuration, le vice-président et le président ont procédé au remplacement d'un des directeurs d'un département principal de production de matériaux. Celui-ci était entré en poste en 2024.

La figure 3.7 présente les changements survenus au sein de la direction des filiales 1 et 2 sous forme de ligne du temps, de 2017 à aujourd'hui.



Figure 3.7 Chronologie des changements au sein de la direction de la filiale 1 et 2

Les entreprises 1, 2 et 3 sont donc marquées par plusieurs changements qui créent de l'instabilité au sein des filiales 1 et 2. Tout d'abord, les filiales 1 et 2 sont confrontées au transfert de l'entreprise 1 à la relève, ainsi qu'au manque de relève des entreprises 2 et 3. N'ayant pas de relève pour les entreprises 2 et 3, elles ne bénéficient pas de la continuité de la présidence. Le manque de relève se fait sentir par le manque de connaissances de leur milieu d'affaires. Il arrive en effet que les employés aient encore des questions pour lesquelles ils doivent appeler les anciens propriétaires, alors que ceux-ci ne sont plus du tout engagés dans la continuité de l'organisation. Le transfert de connaissances est donc incomplet.

Le transfert des connaissances est crucial. Puis ça, c'est difficile dans le cas de l'entreprise 3 et de l'entreprise 2, parce que les deux propriétaires qui ont toutes les connaissances étaient tous en fin de carrière. - E2-P9-F3

Bien que l'entreprise 1 ait connu un transfert de pouvoir à la nouvelle génération, les anciens propriétaires restent à la tête de l'entreprise afin d'assurer la continuité et le suivi de cette relève. Ils continuent d'agir en tant qu'intervenants au sein de l'entreprise pour soutenir la nouvelle génération. Cependant, certains employés estiment que la transmission de l'entreprise à la prochaine génération n'est pas encore stabilisée, ce qui contribue à la confusion hiérarchique et crée davantage de silos internes.

Ensuite, les participants ont exprimé leur difficulté à savoir de qui ils relèvent en raison des changements au sein de la direction des filiales. Cette confusion hiérarchique peut avoir de grandes répercussions sur les employés. Elle peut en effet compromettre l'intégration entre les entreprises, car les employés ne savent pas qui fait quoi et vers qui se tourner pour poser des questions.

Ils ont fait des changements rapides dans la hiérarchie et ce qui était moins clair, c'était la partie de qui dépend de qui. Un moment donné, tu ne sais plus qui est ton boss. Tu ne sais pas si tu es placé où dans la hiérarchie. Même les directeurs ne savaient même pas comment était composé leur département. - E2-P3-F1

Aussi, les changements fréquents de l'équipe de direction et des orientations dans la filiale 2 augmentent significativement la charge cognitive des employés. Plusieurs participants décrivent ainsi un travail de réajustement permanent pour la clarification des rôles, la documentation des

processus reconstruction des réseaux de soutien et la reconfiguration des méthodes de travail, qui s'ajoute aux exigences opérationnelles et s'intensifie à mesure que les changements se succèdent.

Un climat d'attente nuisant à l'intégration

Plusieurs participants ont également noté des comportements d'attente ou de prudence de la part du président et des directions des filiales, qui auraient nui à l'intégration des entreprises. Ils estiment en effet que plusieurs décisions auraient pu être prises plus rapidement. La décision de créer la filiale 3, qui offre des services partagés, a par exemple été prise plus de deux ans après l'annonce des fusions. Selon eux, ces services auraient dû être planifiés et communiqués dès les premiers mois suivants l'annonce de la première fusion. Cette instabilité a particulièrement affecté les cadres intermédiaires, qui doivent rassurer leurs employés dans ce contexte d'incertitude.

Les cadres intermédiaires, eux autres, ils ont saigné. Il y a des décisions qui auraient dû être prises dès le début, dont les restructurations majeures, les postes à couper, puis on ne l'a pas fait. Ça a eu un impact à la fois financier et au niveau des ressources humaines, puis là, encore aujourd'hui, on se ramasse à dédoubler plein de services. Malheureusement, aux yeux des employés, l'inaction crée de l'incertitude. [...] On n'a pas utilisé l'événement ou la crise qui est en place pour en sortir plus fort. On a étiré trop longtemps à l'inévitable. On a engraisé des cochons pour absolument rien. - E1-P2-F3

Selon ce participant, les délais dans la prise de décision de la direction ont favorisé l'influence indésirable de certains employés, notamment au sein de l'équipe de direction de la filiale 2.

En ce qui concerne la filiale 1, la haute direction a décidé d'attendre avant d'apporter des changements aux équipes de travail. Cette décision a eu pour effet de maintenir les pratiques en parallèle des employés issus des entreprises 2 et 3. Cette situation a généré des frictions et de l'insatisfaction chez les employés qui doivent travailler avec de nouveaux collègues, sans qu'un plan d'intégration des méthodes et des opérations soit mis en place.

[...] ils se sont dit: on ne veut pas perdre du monde, donc on ne va pas brusquer le monde. Quand tu restes stagnant et que tu ne changes rien, tu finis par perdre du monde aussi. [...] On laisse faire encore aujourd'hui des choses par peur de perdre du monde, au lieu de faire un plan fort. [...] C'est néfaste et dommageable à la réussite d'une fusion. [...] Il faut être proactif. C'est pire quand tu attends, c'est pire quand tu reportes le problème. - E1-P1-F1

Du côté de la filiale 2, les nombreux changements de direction ont retardé l'intégration. Il n'y a eu que peu de changements jusqu'à récemment, soit plus de quatre ans après le début du processus. Ce retard est dû à plusieurs facteurs, tels que le manque d'expérience dans le domaine des matériaux des directeurs issus de l'entreprise 1, l'ajout de directeurs de l'entreprise 3, l'adaptation constante de la nouvelle direction à l'organisation et l'instabilité engendrée par le contexte pandémique, qui coïncide avec les dates des F-A. Les changements fréquents de figures de référence ont également retardé l'intégration. Celles-ci changent à chaque fois qu'il y a un changement au sein de la direction, car les nouveaux dirigeants arrivent avec leur propre expérience.

Il y a eu des tensions avant le ménage qu'il y a eu au mois de septembre 2023. Et puis, ce que j'ai entendu par la suite, c'est: enfin, ils écoutent les employés. Les décisions, elles étaient prises en haut complètement. Lorsqu'elles descendaient, il fallait que ça se fasse, même si ce n'était pas logique. Je crois qu'à chaque fois qu'il y a un changement dans la direction, il y a peut-être un changement de mentalité aussi en même temps. - E3-P7-F2

Il devient difficile pour les employés de comprendre les changements et de s'y adapter, car les décisions évoluent avec l'arrivée d'un nouveau membre de la direction. Durant les entrevues, plusieurs participants ont parfois été émus. Certains ont également indiqué qu'ils ne se retrouvaient toujours pas dans la nouvelle structure et qu'ils ne savaient pas s'ils allaient quitter l'entreprise. Ces sentiments et émotions sont encore vécus aujourd'hui par certains employés. Cela influence négativement leur participation à l'intégration et à la vie de l'entreprise, car ils se sentent abandonnés.

Au début, j'ai trouvé ça très difficile. Je pense qu'on a manqué d'amour. - E3-P2-F2

Lors de la première fusion, la confiance des employés de l'entreprise 2 envers la direction, désormais menée par l'entreprise 1, s'est érodée, en raison de la perte de repères, de la baisse de proximité et de décisions perçues comme unilatérales à travers les filiales.

Je sentais vraiment un climat de tension entre les anciens de l'entreprise 2 et la nouvelle direction qui venait de l'entreprise 1. J'ai senti longtemps de la frustration envers l'entreprise 1 de la part des employés de l'entreprise 2. - E1-P8-F1

Certains employés perçoivent cette transition comme une période d'insécurité, car elle a entraîné le départ de plusieurs collègues. Cela a pour effet de briser les liens de confiance au sein de l'entreprise, car les employés ne sont pas rassurés quant à leur avenir. Certains expliquent que les décisions prises par les nouveaux dirigeants ne font pas l'unanimité. Il est clair que la confiance en souffre, car les employés ont le sentiment qu'un certain « ménage » est fait au sein de l'entreprise.

C'était une période où tout le monde marchait sur des œufs. Je te dirais que le fait d'être des gens comme moi, de l'entreprise 2, avec beaucoup d'années d'ancienneté, on n'était pas nécessairement bien vus et bien perçus. Il fallait être discret. Toutes les semaines, on avait des collègues qui quittaient ou qui étaient remerciés, puis remplacés par des gens qui n'avaient pas nécessairement les connaissances et les compétences. Ça a fait que le bateau a dérivé pas mal. Ça a nui beaucoup, il y a eu de mauvaises décisions qui ont été prises. Ils sont arrivés avec un ego qui était assez gros. - E2-P5-F2

Lors de la deuxième fusion, les employés de la filiale 2 ont vu la direction récemment mise en place être partiellement remplacée par celle de l'entreprise 3. Le sentiment de perte de contrôle vient aggraver la perte de confiance qu'ils vivent. Les employés de l'entreprise 3 doivent alors rebâtir des liens de confiance tant avec la direction qu'avec leurs collègues alors que l'entreprise vient à disparaître et que les départements sont répartis entre les deux filiales. Puisque plusieurs membres de l'entreprise 3 ont pris des postes de direction dans la filiale 2, les décisions de cette dernière sont influencées par eux. Cela a eu pour effet de mettre en avant les méthodes et les savoir-faire des employés de l'entreprise 3, au détriment de ceux de la filiale 2.

Ceux de l'entreprise 3, ils ont pris plus de place. Ils sont rentrés dans des places libres où le ménage venait d'être fait, puis ils arrivaient avec leurs idées. Ils étaient plus petits, mais effectivement, ils ont passé par-dessus bien du monde. - E2-P5-F2

Cela a d'ailleurs constitué un frein au PdC, car les employés de l'entreprise 3 ne voyaient pas l'intérêt d'apprendre de leurs nouveaux collègues de la filiale 2. Selon certains participants, plusieurs employés restent fermés.

Lorsque je voulais transférer mon savoir-faire, mon expérience, l'autre personne disait: non, je sais, je sais, je sais. Quand tu le dis deux, trois fois [...] à un moment donné il le sait tout le temps. Je ne dirai plus rien. Il découvrira par lui-même. C'est arrivé à quelques reprises que j'aie eu connaissance de ça, le refus d'accepter le conseil. - E2-P8-F2

Le rejet des connaissances freine l'établissement d'un lien de confiance entre les employés, car plusieurs d'entre eux restent réfractaires à accepter leurs nouveaux collègues et leurs méthodes de travail différentes, ce qui ralentit l'intégration.

Dans l'ensemble, la confusion hiérarchique complique la création de liens de confiance, alimentant ainsi le climat d'attente. Il est en effet difficile de tisser des liens de confiance avec de nouveaux supérieurs lorsque la confusion hiérarchique persiste, surtout lorsque les changements sont fréquents.

Aussi, la réduction de la proximité entre les employés et les dirigeants a accentué le climat d'attente, alors que, selon les participants, les décisions auraient pu être prises plus rapidement en étant plus près des employés. L'organisation a aussi connu une forte croissance en intégrant toutes les entreprises. La proximité des propriétaires avec les employés s'en est trouvée limitée.

C'était une grande famille. Quand tu es un groupe de 200 employés, tu as encore une proximité. Ce n'est pas vrai que quand tu es rendu 2500 tu peux avoir la même proximité que quand tu es 200. - E2-P9-F3

Il est clair que les propriétaires ne peuvent pas entretenir la même proximité avec tous leurs employés. Certains employés de l'entreprise 2 ont encore, à ce jour, de l'amertume envers les nouveaux dirigeants, puisqu'ils n'entretiennent plus les mêmes relations qu'auparavant.

Quand l'ancien PDG de l'entreprise 2 arrivait sur les sites, il nous connaissait tous par nos noms. Le fait qu'il passait sur les sites pour nous faire un petit coucou, on ne retrouve plus ça maintenant. Il y a des histoires que j'ai partagées avec le PDG et ma famille qui ont marqué mes enfants même à l'extérieur du travail. Le surnom qu'il a donné à mon fils, ça va toujours rester. Je ne pense pas qu'à un moment donné, je vais développer cette proximité-là avec le nouveau PDG. - E2-P2-F2

De plus, la dispersion géographique amène les employés à se sentir éloignés des dirigeants de l'entreprise. D'où l'adage : « Loin des yeux, loin du cœur ». La culture de l'organisation s'effrite peu à peu. Cela témoigne du désengagement de plusieurs employés qui n'entretiennent plus la même relation avec le propriétaire de l'entreprise.

Une petite entreprise, on côtoie le propriétaire chaque jour. Aujourd'hui mon bureau est ailleurs qu'au siège social et il n'y a pas de haut dirigeant sur place. Donc, il y a un certain laisser-aller. Avant quand quelqu'un arrivait, puis qu'il y avait un mouchoir par terre, tout le monde le ramassait. Maintenant, peut-être 70 % du monde qui vont passer ne le ramasseront pas. - E3-P1-F2

Le manque de proximité des propriétaires est l'une des causes de ce climat d'attente, car ceux-ci sont éloignés de la réalité vécue par les employés. Les participants critiquent d'ailleurs l'inaction du président et de la direction face au mauvais fonctionnement de la filiale 2. Ils estiment qu'ils auraient dû s'impliquer davantage pour restructurer la filiale 2 plus rapidement.

Ils auraient dû allumer quand les employés ont commencé à s'en aller ou que tout le monde était remercié. Ça cachait quoi comme malaise? C'était quoi le problème? C'est-tu normal que des gars qui ont 30 ans d'ancienneté s'en aillent un après l'autre? - E2-P5-F2

Plusieurs reproches sont également faits au président pour son manque d'écoute envers les employés. Selon eux, les nouveaux directeurs de l'entreprise 1 n'avaient qu'une connaissance limitée du domaine des matériaux, et les nouveaux directeurs provenant de l'entreprise 3 ont été favorisés au détriment des employés originaires de l'entreprise 2.

Il y a eu un deux ans qu'ils auraient dû être plus à l'écoute, plus près des employés, plus près des clients, plus près des fournisseurs, puis on aurait sauvé deux ans. Puis ces deux ans dans lesquels on a descendu. La pente à remonter, elle serait moins grande. - E2-P5-F2

La haute direction aurait attendu trop longtemps avant d'intervenir et de procéder aux changements et licenciements de 2023 au sein de l'équipe de direction de la filiale 2. Pour atténuer les répercussions de ces changements, certains participants estiment que la direction aurait dû bénéficier d'un accompagnement plus poussé en matière de GdC lors de l'intégration.

On aurait dû opérer une gestion du changement. Il n'y a personne qui s'est occupé de tout ça. Peut-être que les gens qui sont partis seraient partis quand même. Mais mettons les chances de notre côté. - E3-P2-F2

Selon eux, le fait d'être accompagné en GdC aurait permis à plusieurs employés de rester dans l'organisation, car l'intégration et les changements de direction auraient été mieux coordonnés et leurs impacts mieux compris.

3.1.4 Synthèse partielle

La description du contexte a permis de mettre en lumière les différentes raisons pour lesquelles les F-A ont été envisagées, soit la recherche de succession, et le besoin de combler les lacunes de certaines divisions. La chronologie des événements a relevé l'ampleur des changements induits par les F-A sur l'organisation étudiée. Elle a permis d'identifier les multiples changements organisationnels survenus au fil des intégrations, et de montrer l'évolution de la structure ainsi que l'instabilité persistante des équipes de direction des filiales. L'ensemble de ces changements forme le fondement d'un processus d'intégration caractérisé par une multitude de réajustements et une augmentation de la complexité perçue au fil du temps pour les employés.

L'intégration post-F-A, ainsi que les projets de transformation numérique dans les filiales 1 et 2, ont également bouleversé l'organisation et ses employés. Bien que les employés de terrain n'ont pas vu de différences majeures dans l'exécution de leurs tâches, les employés de bureau ont dû simultanément unifier les équipes et les méthodes de travail, faire des choix technologiques et partager leurs connaissances avec de nouveaux collègues. Nous analyserons dans les prochaines sections les défis et obstacles posés par ces changements importants dans le processus d'intégration et dans l'intégration des TI.

3.2 Le processus d'intégration

À la suite d'une F-A, les entreprises doivent nécessairement passer par la phase d'intégration, qui entraîne son lot de changements et d'instabilité en raison de sa nature, des décisions et des réactions

qu'elle engendre. Ces changements ne sont toutefois pas déployés de manière linéaire; plusieurs changements organisationnels et technologiques se superposent, ce qui augmente la pression sur les employés. D'ailleurs, ceux-ci peuvent ressentir une lourdeur organisationnelle lorsque ces changements sont difficiles à mettre en œuvre. À ce jour, plusieurs participants estiment que l'intégration issue des fusions 1 et 2 n'est pas complètement réussie.

Laborieux, difficile et dur à dire si c'est réussi. - E1-P1-F1

La transformation d'une grande organisation, qui a eu une croissance rapide, et de deux PME à une grande organisation unifiée exige une refonte de la structure pour soutenir l'intégration. Il s'agit d'un processus complexe qui prend du temps.

On a fait des structures très hermétiques à l'intérieur d'un regroupement d'entreprises qui n'a pas de structure. Tu ne peux pas devenir une corporation en cliquant des doigts demain matin, alors que tu as plein de réflexes de PME à gauche et à droite. [...] Une fusion, ça te permet de prendre tes meilleurs talents, tes meilleurs experts, puis de les faire travailler ensemble. Mais, on a absorbé une grosse structure administrative et on l'absorbe encore aujourd'hui. - E1-P2-F3

L'intégration entre deux entreprises touche à tous les aspects d'une organisation. C'est un moment où elle peut redéfinir son identité après une F-A.

Dans les prochaines sous-sections, nous analyserons le processus d'intégration afin de comprendre les enjeux liés à la communication, la planification, l'identité organisationnelle et la dispersion des connaissances.

3.2.1 La communication de la vision à travers le changement : des moyens hétérogènes et des messages ambigus

Dans le cadre d'une F-A, plusieurs changements doivent être communiqués aux employés pour leur expliquer comment l'intégration des entreprises sera effectuée après l'annonce de la F-A. Selon l'émetteur, le contenu des messages peut varier de manière significative. De plus, le contenu

d'un même message peut varier en fonction du destinataire. Cette section met en évidence les variations dans les communications qui accentuent l'instabilité inhérente à l'intégration.

2020 : l'annonce de la première fusion

La première fusion a été annoncée de plusieurs façons. Au début, certains directeurs ont pris connaissance du projet de fusion entre les entreprises 1 et 2 plusieurs mois avant sa concrétisation, dans le cadre d'un accord de non-divulgence. Les autres membres de la direction ont ensuite été informés, également sous couvert d'un accord de non-divulgence, avant que l'annonce officielle ne soit faite aux employés. En effet, les directeurs entretenant des relations d'affaires plus étroites avec les propriétaires ont pu obtenir l'information plus rapidement. Cette variation temporelle a eu un impact sur le degré d'anticipation, d'appropriation et de préparation des directeurs, en fonction de la date à laquelle ils ont pris connaissance de la première fusion.

C'est le PDG qui nous a convoqués à un hôtel à huis clos, qui nous a fait signer un formulaire de confidentialité. Il ne fallait pas que ça sorte parce que ça se parlait. Mais tous les directeurs de chaque département ont été rencontrés pour annoncer la fusion avec l'entreprise 2. - E1-P3-F1

Ensuite, les employés de bureau de l'entreprise 1 ont été convoqués la veille de l'annonce officielle le lendemain matin à l'hôtel. Plusieurs cadres intermédiaires ont dû agir en catastrophe pour joindre les membres de leur équipe et leur annoncer que le bureau était fermé le lendemain, puis leur demander de se rendre à l'hôtel. Cette approche a causé du stress chez les employés, car aucun de leurs supérieurs ne pouvait leur expliquer la raison de cette convocation.

Oui, la veille de la rencontre officielle, on m'a appelé pour me dire: demain, tu ne rentres pas au bureau. Le bureau est fermé. Tu dois te présenter à l'hôtel à 8h00. Gros stress. Ça, c'était à 18h00, 19h00 le soir. Puis, j'ai dû appeler mon équipe. [...] On s'est présentés là avec tous les scénarios en tête, tout le monde stressé, on ne savait rien. - E1-P7-F1

Chez l'entreprise 2, seuls certains employés ont été convoqués dans une autre salle dans un autre hôtel, ce qui a suscité des réactions très similaires face à l'inconnu et à l'incertitude entourant cette convocation.

Tout le monde se grattait la tête. On se demandait: qu'est-ce qui peut se passer ? [...] Je savais que c'était quelque chose de gros pour convoquer tout le monde et dire : vous n'avez pas le choix. - E2-P8-F2

Les employés de bureau de l'entreprise 2 ont ensuite été informés de la première fusion de manière formelle par leur gestionnaire ou par courriel. Plusieurs employés de bureau ne travaillaient pas au siège social de l'entreprise, mais un bureau directement sur un site de production de matériaux. Ces derniers se doutaient, voire savaient, que la F-A allait se produire, car ils travaillaient sur des sites et côtoyaient des employés sur le terrain. En effet, les employés sur le terrain semblaient avoir une longueur d'avance sur les annonces. Premièrement, certains ont reçu la visite commune des dirigeants des deux entreprises plusieurs mois à l'avance, ce qui a renforcé les soupçons des autres employés.

Il a eu une visite sur le site de l'ancien président de l'entreprise 2, avec le nouveau président de l'organisation complète, qui faisait la tournée des sites. Ça avait un peu mis la table, sans nous dire exactement qu'est-ce qui en était. [...] À partir de là, on avait un doute. [...] Nous l'avons seulement su par écrit dans le communiqué qui n'était pas vraiment détaillé. - E2-P5-F2

De plus, les employés de bureau de l'entreprise 2 qui travaillent sur les sites ont une longueur d'avance grâce aux rumeurs qui leur sont rapportées par des clients ou des fournisseurs. Ils ont accès à des informations qui leur permettent d'avancer des hypothèses sur ce qui sera annoncé. Cependant, le fait que certains clients divulguent l'annonce à des employés soulève des questions relatives à la confidentialité et au contrôle du message, alors qu'il n'était destiné qu'à certains directeurs avant l'annonce officielle.

Il y a beaucoup de clients qui le savaient avant nous. Il y a des clients qui arrivaient et qui disaient : comme ça, vous avez été acquis par l'entreprise 1? On l'a su au mois d'octobre. - E2-P7-F2

Les directeurs et certains employés privilégiés qui étaient déjà au courant ont pu répéter le message à des clients ou des fournisseurs, brisant ainsi l'accord de confidentialité. De plus, lorsqu'un employé de l'entreprise 1 a découvert que le communiqué reçu (qui demandait à des employés de se rendre dans un hôtel) était similaire à celui reçu par les employés de l'entreprise 2, plusieurs ont

alors déduit que la convocation concernait une annonce qui touchait les deux entreprises conjointement.

C'est assez drôle parce que nous, la journée que c'est arrivé, on faisait de l'asphalte pour l'entreprise 2 cette journée-là. On s'est fait booker des meetings, les deux compagnies. On savait qu'on avait une grosse rencontre le soir, ce qui fait qu'il y avait de quoi dans l'air, comme quoi il y avait un achat ou une vente. - E1-P9-F2

Il est important de noter que la première fusion a été présentée aux employés comme étant une fusion et non comme une acquisition. Or, le nouveau président de l'ensemble de l'organisation est un membre de la relève familiale de l'entreprise 1, ce qui donne l'impression que l'entreprise 2 a été en fait acquise et non fusionnée.

C'est encore le président par intérim imposé par l'entreprise 1. Je n'ai rien contre lui, mais c'est encore lui qui est là. Si c'était vraiment juste une fusion, il y aurait mis quelqu'un d'autre là depuis longtemps. - E2-P2-F2

Les employés de la filiale 2 estiment que les messages de la direction et du président manquaient de transparence et renforçaient la perception d'une redistribution inéquitable des pouvoirs décisionnels.

La figure 3.8 suivante présente la chronologie relative à l'annonce de la première F-A.

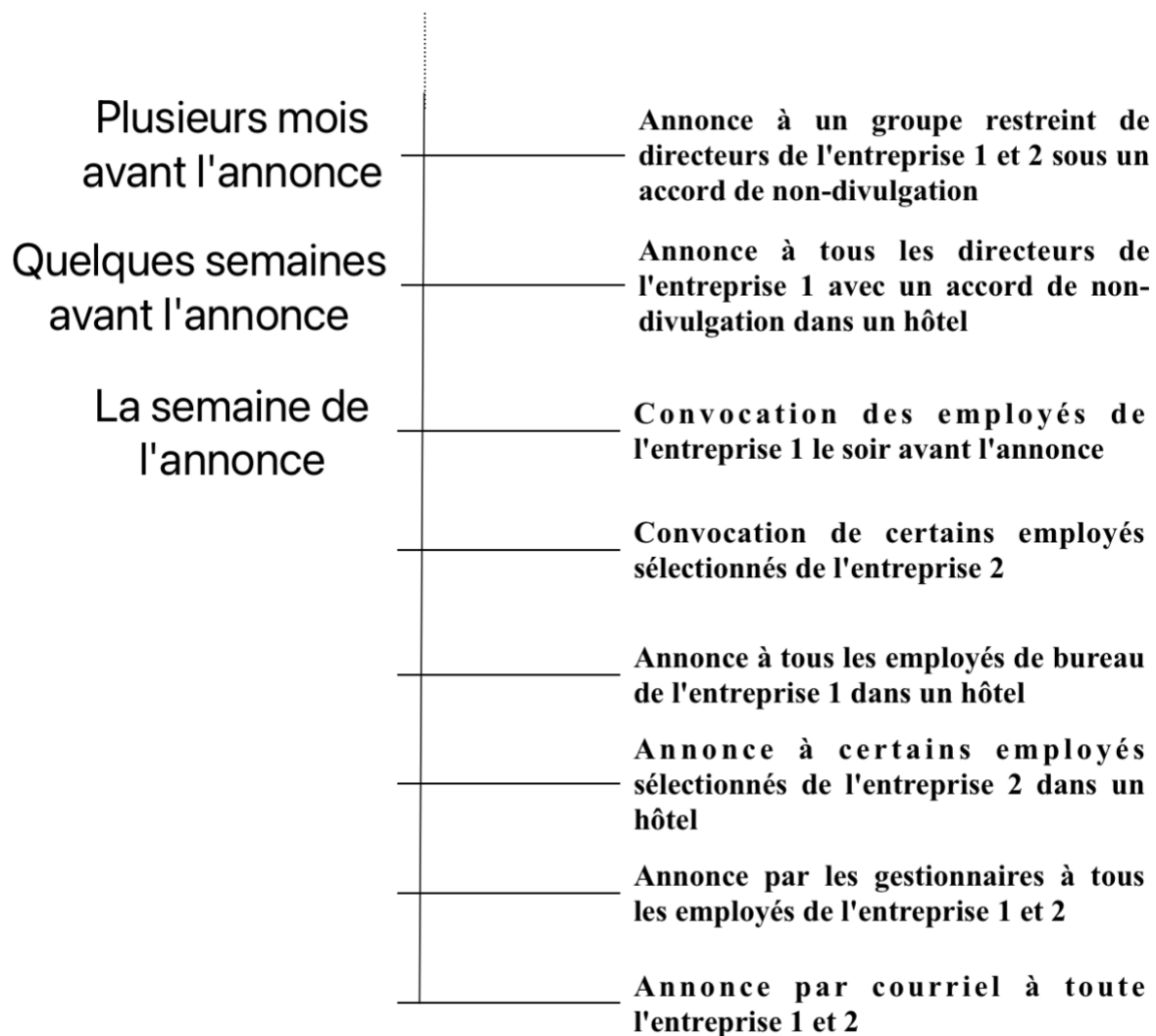


Figure 3.8 Chronologie de l'annonce de la première F-A

Les premières communications qui suivent l'annonce contribuent à créer un climat d'incertitude pour l'intégration. En effet, elles annoncent des suppressions de postes et des licenciements au sein de la filiale 2. Plusieurs mises à pied ont eu lieu en même temps, ce qui a généré beaucoup d'inquiétude chez les employés, qui vivent déjà un choc en raison de la fusion et doivent composer avec les nombreux changements à la direction de l'entreprise.

Quand tu reçois un communiqué, puis qu'il y a trois, quatre personnes qui se font mettre à pied en même temps, tu fais comme: Attends une minute, qu'est-ce qui se passe? [...] Je me suis dit: ça y est, ils vont commencer à restructurer des départements. - E2-P1-F2

Ces annonces ont coïncidé avec la fin de l'année et la période des Fêtes⁹, laissant des employés sans réponse, ne sachant pas s'ils auraient un emploi à leur retour. Le mois suivant, ils ont finalement reçu une offre de rester dans l'entreprise. Cependant, ils ont dû attendre plusieurs semaines après l'annonce avant que cela leur soit proposé. Il est difficile pour les employés de poursuivre leurs activités et de contribuer l'intégration lorsque l'abolition de postes alimente un climat d'incertitude.

Il a fallu que j'appelle moi-même mon gestionnaire pour savoir ce qui allait se passer et il n'avait pas de réponse pour moi. On l'a su au mois de décembre qu'au mois de janvier, on changeait de département. - E2-P7-F2

De plus, les raisons de ces abolitions de poste ne sont pas comprises par les employés. Ils estiment que certains postes abolis étaient essentiels au bon fonctionnement de l'entreprise. D'ailleurs, ces postes ont été réintroduits par la suite, lorsque l'une des nouvelles directions a constaté des lacunes dans l'organisation.

Je ne voyais pas l'utilité de faire tout ça aujourd'hui, alors qu'on est revenu au même point de départ. [...] N'abolissez pas des postes dès le début si vous les remettez après. Ça crée de l'inquiétude et de la frustration. - E2-P7-F2

Cela amplifie l'état chaotique de l'intégration, car des décisions sont prises par certains dirigeants qui partent, puis d'autres reviennent sur ces décisions. À ce moment de l'intégration, l'incertitude liée à l'emploi s'ajoute au choc de la fusion, ce qui intensifie la pression ressentie par les employés. En l'absence de repères clairs quant aux personnes qui prennent ces décisions, les employés perçoivent les ajustements organisationnels post-fusion comme des mouvements contradictoires ou désorientants. Ces allers-retours décisionnels contribuent à accentuer la complexité perçue de l'intégration, les employés doivent continuellement ajuster leur compréhension des orientations et de leurs rôles.

2021 : l'annonce de la deuxième fusion

Cette deuxième fusion intervient à un moment où plusieurs ajustements liés à la première intégration sont toujours en cours, ajoutant ainsi une nouvelle couche de changements à un contexte

⁹ La période des Fêtes désigne la période de vacances au Québec se situant à la fin décembre jusqu'au début janvier.

déjà instable. L'annonce de la deuxième fusion avec l'entreprise 3 a également été faite de manière différente selon la fonction ou l'entreprise. Au début, certains employés de la direction de la filiale 1 et de l'entreprise 3 ont eu des discussions privilégiées avec les présidents et ont signé des accords de non-divulgaration. Certains membres de la direction de l'entreprise 3 ont été informés avant même qu'une entente soit confirmée entre les entreprises. Cela a permis aux directeurs de mieux se préparer à l'éventuelle fusion puisqu'ils connaissaient l'objectif de leur président.

Le président de l'entreprise 3 m'en a parlé pour la première fois en décembre 2020. Donc, c'est certain qu'on se préparait déjà. La première transaction a vu le jour en février 2021 pour un site. Puis, la transaction s'est développée pour le reste de l'entreprise en décembre 2021. - E3-P1-F2

Cependant, comme constaté pour l'entreprise 2, ils ont aussi dû composer avec des rumeurs circulant au sujet d'une potentielle F-A.

Il y avait un désengagement du président de l'entreprise 3 un peu. Je n'ai pas été surpris quand on nous a dit qu'il y avait des acquéreurs potentiels. Parce qu'il y avait toujours eu des rumeurs. Il n'y a jamais de fumée sans feu, comme on dit. Je ne suis pas tombé en bas de ma chaise quand le président de l'entreprise 1 m'a fait venir dans son bureau et qu'il m'a fait signer un NDA plusieurs mois à l'avance. - E1-P5-F1

Concernant les directeurs de la filiale 2, ceux-ci n'ont été informés que quelques jours avant l'annonce aux employés et au public, ce qui leur a laissé peu de temps pour préparer leur discours et anticiper les questions de leurs équipes sur les implications de la fusion. Ils ont donc dû répondre à des questions alors qu'ils n'étaient pas suffisamment préparés. Cela peut donner lieu à des messages vagues, voire contradictoires.

Pour les annonces aux employés, trois moyens ont été utilisés : les courriels, les réunions en présentiel ou les visioconférences. Pour les employés de la filiale 1, la haute direction a rassemblé tous les employés de chaque étage pour faire l'annonce et répondre aux questions. Même pour les employés qui ne sont pas directement affectés par la F-A, cette méthode peut être particulièrement rassurante, puisque la direction peut répondre à certaines de leurs interrogations. Les autres employés, qu'ils soient sur le terrain ou en télétravail, l'ont appris par un communiqué envoyé par

courriel.

Nous étions en tests intégrés pour l'implantation de l'ERP chez la filiale 1 qui s'est fait mettre sur pause parce qu'il y avait une annonce dans la cafétéria. - E1-P7-F1

Pour les employés de la filiale 2, une minorité d'employés se trouvait dans les bureaux au moment de l'annonce, qui a été faite en même temps que pour les employés de la filiale 1. La grande majorité d'entre eux ont reçu un courriel en fin de journée leur annonçant la fusion avec l'entreprise 3. Il est difficile pour les employés de composer avec une telle annonce en fin de journée, car plusieurs questionnements restent sans réponse jusqu'au lendemain. Cela laisse place à de multiples interprétations, alors que les employés tentent de comprendre l'annonce.

En ce qui concerne l'entreprise 3, l'annonce a été une surprise pour la plupart des employés de bureau qui l'ont apprise lors d'une visioconférence. L'annonce a été faite de façon impromptue, alors que l'ancien président de l'entreprise 3 a interrompu des réunions de bilan de l'année.

Nous étions en train de faire un post-mortem de l'année à la mi-décembre 2021. Et puis, à un moment donné, le post-mortem a été arrêté, puis le président de l'entreprise 3 nous a convoqué en visioconférence et pour nous annoncer le changement qui allait avoir. - E3-P7-F2

Cela a choqué certains employés qui ont appris la nouvelle peu de temps avant le congé des Fêtes.

On est quand même tous restés bouche bée. Ils nous ont dit que ça ne nous affecterait pas. Ça a été quand même un choc. - E3-P4-F1

Par la suite, tous les employés de l'entreprise 3 ont été convoqués dans une salle, quelques jours après l'annonce, afin de recevoir davantage d'informations sur la nature du changement. Ce délai entre l'annonce et la convocation a accentué le climat d'incertitude. Les participants estiment qu'ils auraient dû recevoir plus de détails au moment de l'annonce.

Il aurait fallu qu'ils prennent plus de temps et convoquer une rencontre avec des explications. Ça peut-être prendre plus de temps pour une annonce majeure comme ça. - E3-P6-F2

La nature de la F-A a également été remise en question par les employés issus de l'entreprise 3, qui croyaient que la deuxième fusion était plutôt une acquisition. De plus, le discours sur la deuxième fusion a changé au cours de l'année qui a suivi l'annonce. En décembre 2021, l'ajout de l'entreprise 3 a été présenté comme une addition à l'organisation par fusion, permettant de préserver son identité. Cependant, il a été ensuite annoncé à l'automne 2022 qu'elle n'existerait plus et que toutes les activités liées à la construction seraient transférées à la filiale 1, et toutes celles liées aux matériaux à la filiale 2.

On s'est rendu compte que c'était pas mal plus une acquisition qu'une fusion. J'aurais aimé me faire dire les vraies choses en partant. Ils savaient très bien qu'éventuellement, on allait finir par disparaître. Moi, j'aurais mis cartes sur table. Ça enlève un peu de la confiance, quand tu te rends compte qu'on s'est fait mentir. - E3-P4-F1

Tous les participants issus de l'entreprise 3 ont fait cette remarque concernant le manque de transparence de la fusion. Lorsque les employés ont l'impression que l'information leur a été cachée, la relation avec la nouvelle direction et les nouveaux collègues s'en trouve fragilisée.

De plus, la vision transmise aux employés de l'entreprise 3 mettait en avant l'augmentation de la synergie grâce aux filiales 1 et 2. Or, ces employés affirment plutôt avoir perdu la synergie qu'ils connaissaient déjà, car leur entreprise regroupait auparavant les activités de matériaux et de construction. La séparation des ressources entre les filiales 1 et 2 a au contraire accentué les frictions entre les deux domaines d'activité.

Nous autres, à l'entreprise 3, on avait tous les départements main dans la main. On s'est fait dire que la force de l'entreprise 1, c'est la synergie. Puis on s'est fait péter les oreilles à coup de synergie. Mais depuis qu'on a fusionné, c'est très, très, très compartimenté. Au début, tu voulais avoir un prix, tu envoyais une demande et tu avais 10 000 personnes en CC. La chaîne était un peu difficile. Lorsqu'il y a eu une restructuration de l'entreprise 2, on cherchait à qui parler. - E3-P3-F1

Il est difficile pour les employés de continuer à adhérer à cette vision, alors que la synergie promise ne s'est pas réalisée, concrètement.

La figure 3.9 suivante recense la chronologie relative à l'annonce de la deuxième F-A.

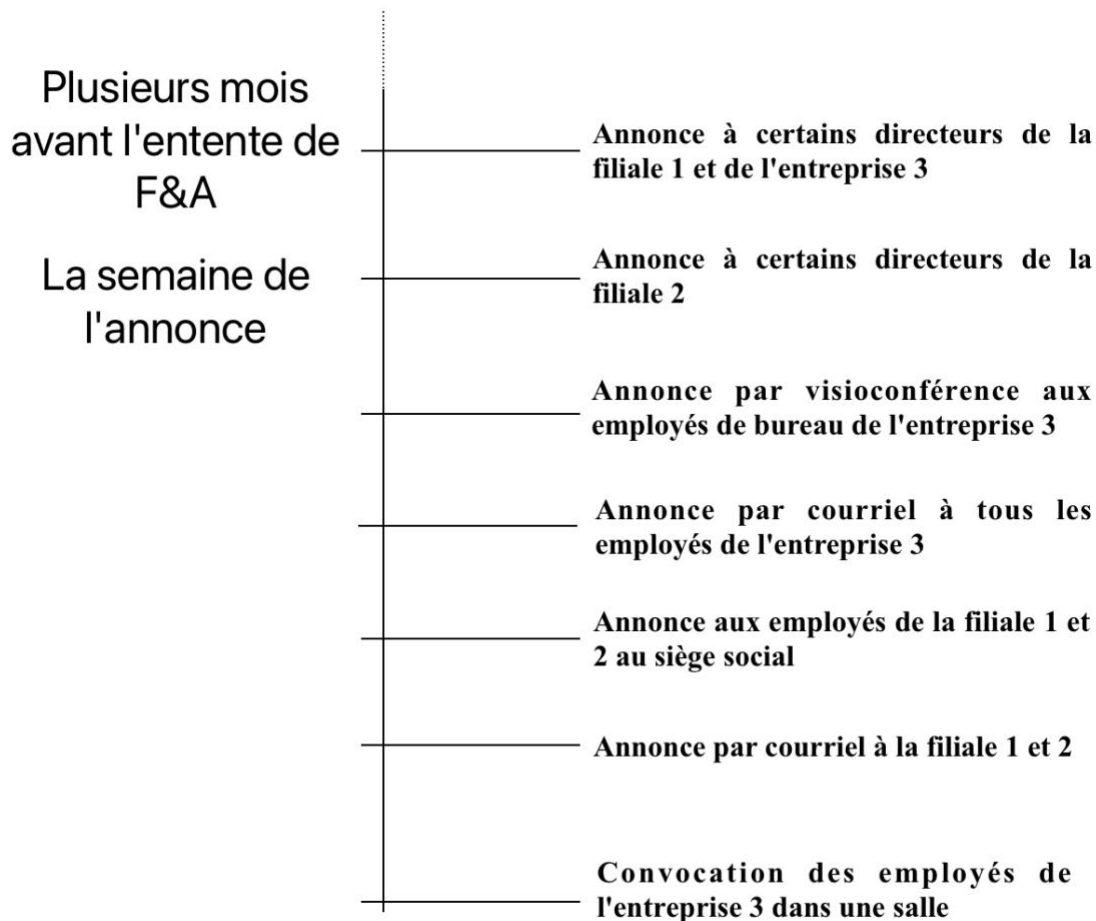


Figure 3.9 Chronologie de l'annonce de la deuxième F-A

Les communications pendant l'intégration

Au cours de la première année des deux fusions, une approche formelle de la communication a été mise en place. Des comités d'intégration ont été créés pour prendre des décisions concernant l'avenir de l'organisation. Les changements à venir étaient ensuite communiqués par des canaux de communication préétablis. Cette approche a permis d'assurer la cohérence des messages véhiculés et de communiquer les étapes à venir.

Tu sais, on avait le journal interne qui expliquait le plus possible tout ce qui se passait. À chaque fois qu'il y avait un mouvement important, on avait quand même un communiqué par courriel qui était envoyé à tout le monde pour essayer d'expliquer ce qui s'est passé. - E2-P9-F3

Cependant, une instabilité s'installe à mesure que l'intégration des entreprises progresse en matière de communication. En effet, il y a une différence entre la première fusion et la deuxième alors qu'il semble y avoir une plus grande présence physique et une meilleure proximité du président de l'organisation et de la direction pour intégrer l'entreprise 3. Certains participants provenant de l'entreprise 3 affirment avoir accepté l'incertitude et les changements liés à l'intégration. Cependant, cette ouverture n'est pas partagée par les employés de l'entreprise 2. La proximité accrue de la direction et du président lors de la deuxième fusion contribue à instaurer un climat de confiance parmi les employés.

Cependant, à mesure que l'intégration progresse, des enjeux liés à la séquence de communication apparaissent, qui semblent fragmentés. Soit les changements n'ont pas été correctement communiqués aux employés, soit les informations ont été communiquées après que le changement était déjà effectif. Une telle coupure dans les communications engendre des incohérences organisationnelles, car certains employés disposent d'informations sur les changements, tandis que d'autres en sont privés. À mesure que les annonces se multiplient sans qu'il y ait de séquence claire de communication, les employés doivent eux-mêmes recomposer le sens des changements, ce qui alourdit leur charge d'interprétation au quotidien. Cette asymétrie accentue les écarts de compréhension des changements.

Quand le monde ne comprend pas pourquoi on a fusionné, quand ils ne comprennent pas pourquoi on change des processus, c'est qu'il leur manque de l'information. [...] Parfois, il y a des décisions qui sont prises au niveau des présidents qui sont mal communiquées vers le bas. - E1-P8-F1

Les réactions des participants mettent en évidence une perte de dynamisme dans les communications. Plusieurs employés ont rapporté avoir été informés à la dernière minute qu'ils devaient modifier leurs pratiques ou adopter un nouveau système d'information. Cette manière de procéder renforce le climat d'instabilité, car elle alimente l'incertitude quant aux changements à

venir et donne aux employés l'impression d'être pris au dépourvu. De plus, les communications issues des comités d'intégration ont cessé au bout d'un an, alors que d'autres transformations continuaient d'affecter l'organisation et ses employés.

Cette situation alimente le sentiment d'incertitude des employés, qui perdent toute visibilité sur l'évolution de l'organisation. L'information circulant de manière fragmentée, ils doivent espérer qu'elle leur parvienne pour comprendre la portée des changements.

Du jour au lendemain, on annonçait à de nouveaux employés qu'ils devaient suivre une procédure ou utiliser un système d'information propre à l'entreprise 1. [...] Après un an, le journal interne a arrêté de rentrer. Je sais que c'était rendu arbitrairement une fois de temps en temps, on le recevait jusqu'à un moment donné, qu'on l'a reçu sept mois plus tard, puis à un moment donné qu'on ne l'a plus jamais revu. - E1-P7-F1

Ce manque de communication se répercute également sur l'intégration des TI. Certains changements impactant les interactions entre les employés, tels que l'infrastructure, les adresses courriel et les outils de collaboration, sont intégrés sans que tous les employés en soient informés. Ils s'en rendent compte une fois que les changements sont effectués. Cela peut créer plusieurs problèmes organisationnels, car il est important de connaître ces changements pour comprendre ce qui affecte certains collègues. Par exemple, il est arrivé que de nouveaux employés n'utilisent toujours pas le SharePoint de la filiale 1, alors qu'ils ont été transférés et qu'ils disposent d'une adresse courriel sur la même infrastructure. Lorsque les changements ne sont pas correctement communiqués, cela peut entraîner des perturbations dans les opérations, car les employés ignorent que leurs collègues ont accès aux mêmes documents et aux mêmes applications.

De plus, les employés rapportent une ambiguïté dans les messages communiqués. Certains participants critiquent la préparation des communiqués, qu'ils jugent insuffisante, puisqu'elles donnent l'impression que tout est décidé à la dernière minute. Cette situation entraîne une perte d'enthousiasme des employés envers le changement. Ils peuvent même se désengager et ne pas prêter attention aux changements.

On dirait que les communiqués, c'est fait un peu comme si ça venait d'être décidé la veille.
- E2-P1-F2

De plus, les employés constatent que l'émetteur des communiqués change souvent, parfois même au sein d'une seule et même filiale. Certains communiqués sont en effet envoyés par d'autres filiales que celle de l'employé. Cela génère des questionnements à savoir si les employés sont concernés ou non par une annonce.

C'est un petit peu mélangeant. Parfois, tu vois un communiqué qui vient de la filiale 2, d'autres fois de la filiale 1. Après ça, ce sont des communiqués de la filiale 3. - E2-P6-F2

L'absence de partage clair des étapes et d'un plan d'intégration a entraîné des découvertes tardives d'informations et suscité le mécontentement de certains employés. Concrètement, des employés d'une entreprise annonçaient parfois à leurs collègues les changements à venir, que ces derniers devaient ensuite mettre en œuvre sans en avoir été informés au préalable. Cette situation fragilise les relations entre les nouveaux collègues, déjà marquées par l'instabilité, et crée un sentiment de lourdeur dans les échanges, faute de visibilité sur les changements en cours.

C'était un chaos total. Il n'y avait pas de chef d'orchestre. Ça a été étape par étape, mais on découvrait. J'annonçais quasiment tout le temps au téléphone à quelqu'un qu'est-ce qu'il devait faire dorénavant. - E1-P7-F1

D'ailleurs, les étapes de l'intégration n'ont jamais été communiquées au-delà des comités de pilotage. Les employés et les personnes chargées d'effectuer les intégrations n'ont jamais disposé d'un plan d'action pour y parvenir.

Ils ne nous ont jamais partagé les étapes d'intégration. C'était un peu décourageant à un certain moment. - E3-P3-F1

La communication entre les filiales et les employés de la filiale 3, responsable des services partagés (ressources humaines, technologies, etc.), s'est également révélée déficiente. Ces derniers étaient souvent exclus des processus de communication et perdaient de vue les changements affectant leurs services. Ils avaient alors l'impression de courir sans cesse après l'information et de ne jamais être pleinement informés de ce qui se passait au sein de l'organisation. Cette situation est particulièrement problématique, car ces employés jouent un rôle central dans l'intégration,

notamment en ce qui concerne l'unification des processus et des outils. Sans une vision claire de la situation dans les filiales où ils interviennent, ils risquent de travailler à contre-courant.

Nous n'avions pas de visibilité parce qu'on n'est pas dans aucune liste de distribution des trois entreprises. Nous faisons partie seulement de la liste de distribution de la filiale 3. Quand il a des mémos importants, comme le changement d'un directeur dans une filiale, je dois demander à un collègue de me le transférer afin de le lire. Ça m'importe de près parce que j'ai des travaux avec eux, j'ai des projets dans les filiales. - E1-P6-F3

Les employés sont laissés à eux-mêmes. Ils doivent régulièrement mener l'enquête pour connaître les changements ou les étapes à accomplir dans le cadre de l'intégration. Cela représente une charge de travail supplémentaire, puisqu'ils ne reçoivent pas de directives claires sur le rôle qu'ils doivent jouer dans le processus d'intégration et qu'ils sont responsables du bon fonctionnement de leur filiale.

Si on n'allait pas à la pêche d'informations, on n'en recevait pas, tout simplement. Tout le monde se demande tout le temps où est-ce qu'ils doivent se placer par rapport à la fusion. Ils se demandent s'ils ont un rôle à jouer. C'est l'attente même de nos grands dirigeants, ils s'attendent à ce que les gens prennent l'initiative de prendre le téléphone et de gérer la situation. À chaque fusion, je voyais la tournée des Rockstar. Tu as les dirigeants qui arrivent et qui font l'annonce. Après, arrangez-vous. - E1-P7-F1

L'iniquité apparue lors de l'annonce de la fusion se poursuit dans le processus d'intégration, car certains employés sur le terrain ne sont pas informés des changements. Les participants estiment que seuls certains employés reçoivent les informations relatives à l'intégration.

Ça s'est vraiment juste propagé au niveau de la direction. Notre gestionnaire nous a annoncé qu'il y aura un plan d'intégration de l'entreprise 3 et ensuite, nous en avons plus entendu parler. - E2-P2-F2

Ce manque de transparence se répercute également sur les employés, qui ne savent plus quand ils ont le droit de partager quelque chose ou non. Cela peut entraîner des ruptures dans le partage au sein de l'organisation et contribuer à une mauvaise transmission de la vision et des messages de l'entreprise. Il peut effectivement être difficile de savoir quoi partager entre collègues lorsque tout semble être un secret au sein de l'entreprise.

Tu ne sais même pas quand est-ce que tu as le droit de dire une information que tu as reçue ou pas. Ça, c'est fatigant. - E1-P7-F1

Les participants mentionnent également le manque de mesures de rétroaction. En pratique, ces échanges ont été quasi inexistantes, la communication s'étant surtout déroulée de façon unidirectionnelle, de la direction vers les employés. L'instabilité engendrée par une fusion peut amener les employés à vivre avec une charge émotionnelle invisible. Tous les employés ne partagent pas leurs sentiments avec leurs collègues ou leur gestionnaire. Chacun vit les changements annoncés différemment.

Les gens sous-estiment le côté humain, puis la communication dans ce genre de transaction là est tellement importante, car personne n'aime l'incertitude. - E1-P5-F1

Les participants sont d'avis que des actions peuvent être entreprises pour favoriser les interactions entre les nouveaux collègues et accroître les opportunités de partager des connaissances. Cela peut être facilité par la mise en place de lieux d'échanges informels qui peut permettre de mieux comprendre les entreprises, et ce plus rapidement. Les employés peuvent ainsi rapidement développer des liens avec leurs nouveaux collègues et établir des relations de confiance qui favoriseront le PdC. La création de tels lieux de partage permet également de cibler les ressources clés qui détiennent des connaissances cruciales pour l'entreprise.

Moi, je dis tout le temps, les 90 premiers jours ou les 100 premiers jours dans une entreprise, c'est de créer ton réseau de contacts. Créer ton réseau de contacts, cibler tes acteurs de changement. Moi, ma mission, c'était ça. Parce que ce n'est pas vrai que tout le monde est un acteur de changement. C'est de cibler ceux qui ne sont pas des happy camper. Eux autres, à court terme, je ne peux pas avoir de *win* avec eux. Qui je peux avoir un *win* à court terme? Les quick win. Les quick win à court terme, c'est qui? Qui sont mes acteurs de changement? Qui, que ce n'est peut-être pas un champion en ce moment, mais je suis capable d'en faire un avec parce qu'on est capable de parler de plein d'autres affaires. C'est tout ça. C'est pas mal plus ça la stratégie derrière que j'ai établi. - E1-P2-F3

Tout au long de la période d'intégration, les courriels de communication de la direction témoignent d'un manque d'articulation de la vision de l'entreprise lors de l'annonce de changements. Plusieurs répondants affirment ne pas comprendre les raisons de ces changements. Ce constat est d'ailleurs

généralisé à travers les deux filiales. Le manque de compréhension peut amener les employés à se désolidariser des changements et à ne pas les prendre en compte. Cela fragilise la vision, alors que les gestionnaires ont déjà du mal à la faire vivre au sein de leur travail, de leurs équipes et de leurs clients.

Tu as tout le temps le courriel officiel qui sort concernant la restructuration qui dit qui fera quoi, mais tu n'as pas la vision de l'entreprise. Tu te demandes : pourquoi on va tout défaire sans réelle raison? - E3-P3-F1

Le manque d'articulation de la vision se manifeste également par l'absence d'objectifs précis. Ceux-ci sont essentiels, puisqu'ils orientent l'exécution des activités et déterminent leur pertinence pour l'organisation. En leur absence, il devient difficile de déterminer l'importance et la portée des changements.

Ils ne nous disent pas franchement le pourquoi ou l'objectif d'une décision. Sans quoi nous ne pouvons mesurer après si nous complétons les objectifs visés. - E1-P7-F1

Ces limites dans la communication ont des répercussions sur la compréhension et l'adhésion aux changements, ce qui peut avoir des conséquences négatives sur la capacité de l'entreprise à s'adapter et à innover.

3.2.2 Le manque de planification et de gestion de l'intégration

Une planification et une gestion de l'intégration inadéquates nuisent à la mise en place des changements, à l'organisation des décisions et la coordination des personnes concernées. La section suivante analyse le manque de planification et de gouvernance dans le contexte des F-A étudiées.

L'analyse pré-fusion et la préparation

Les entreprises étudiées, peu expérimentées en matière d'intégration, présentent des lacunes dans la planification et l'encadrement des changements. Ces limites se manifestent dès l'analyse pré-fusion, qui est alors superficielle, renforçant ainsi l'impression, chez les employés, d'un manque d'organisation de l'intégration.

Je pense que c'est la connaissance des deux business qui n'était peut-être pas assez approfondie avant de faire la fusion. Se rendre compte de tous les processus de chaque entreprise, puis comment tout le monde travaillait aurait aidé à mieux mettre les efforts pour intégrer. - E1-P9-F2

Le manque de profondeur de l'analyse pré-fusion peut être attribué à la rapidité avec laquelle les fusions ont eu lieu. Pour la première fusion, les participants ont déclaré que la transaction avait semblé se dérouler rapidement et que l'annonce n'avait été préparée que par l'entreprise 1. Cela explique le manque d'analyse qui découle tout simplement de la rapidité avec laquelle la fusion est passée des négociations entre les propriétaires à l'intégration.

C'est plus compliqué qu'espéré, ce qu'ils ont voulu faire. Étant donné que ça s'est fait quand même rapidement, je pense qu'il y avait peut-être des choses qu'ils n'avaient pas évaluées à la base. Même lorsque les activités d'affaires sont les mêmes, on ne peut pas juste changer le nom puis repartir. - E2-P1-F2

De plus, les employés soulignent un manque de clarté dans le suivi du plan d'intégration des entreprises 2 et 3. Comme ce plan n'a pas été communiqué à ceux qui devaient le mettre en œuvre, la séquence de communications à l'échelle de l'organisation s'en est trouvée d'autant plus fragilisée. Les employés doivent rapidement prendre en compte les changements et analyser rapidement leurs impacts organisationnels et technologiques.

C'est chaotique, car tu ne sais pas ce que tu as à faire. Il n'y a personne qui t'aligne. [...] Il faut obtenir un plan. Je m'attendrais à ce que la direction ait un minimum de plans. S'ils n'en ont pas, ils doivent rencontrer les acteurs avant pour définir le plan et le communiquer. [...] Trop souvent, c'était de construire un avion en plein vol notre affaire. Ils définissaient le plan à mesure qu'on avançait. On est en réactif plutôt qu'en proactif. - E1-P7-F1

Dans ce contexte, les employés endossent un rôle essentiel dans l'intégration, tentant de pallier l'absence d'un plan. Il aurait été plus efficace selon eux de connaître le plan d'intégration des employés et la structure hiérarchique visée pour mieux comprendre les activités de leurs nouveaux collègues et disposer d'un cadre de référence pour savoir à qui s'adresser en cas de questionnement.

Avant même de faire l'acquisition, je pense que je définirais, ça serait quoi l'ordre hiérarchique dans tout ça, qui dépend de qui. Puis, cette personne-là, il faudrait qu'elle soit au bureau tout le temps. Il faudrait qu'elle soit présente sur les lieux. - E2-P3-F1

Avoir une structure hiérarchique claire et communiquée dès le début d'une intégration permet aux employés de mieux comprendre les changements à venir. Pour clarifier la structure, une stratégie de ressources humaines aurait pu être mise en place en amont afin de cartographier les expertises clés à conserver et les personnes à promouvoir. Cela permet de gérer les efforts de rétention et de garantir que les connaissances organisationnelles sont préservées.

Ça prend une stratégie de ressources humaines pour évaluer ton expertise interne que tu veux conserver et qui tu veux promouvoir. Les équipes qui fonctionnent mal, explose-les puis mélange-les avec d'autres, utilise la crise pour faire ça. Regarde tous tes départements de services, puis regarde : qu'est-ce que tu fusionnes? Qu'est-ce que tu ne fusionnes pas? Qu'est-ce que tu mets en sous-traitance? Est-ce qu'il y a des départements qui n'ont pas de plus-value? Avec une approche systématique avec une stratégie, tu vas réussir. - E1-P2-F3

Ce manque d'alignement touche également la direction des filiales, qui ne semble pas non plus savoir quelles seront les répercussions pour ses employés. Pourtant, ces directeurs sont des gestionnaires expérimentés qui sont capables de saisir rapidement les répercussions d'une décision stratégique et d'élaborer un plan de réponse. Lorsqu'ils sont informés trop tard, la mise en place de solutions s'effectue sous pression.

Les directeurs ont été mis au fait des changements choisis assez tard dans l'intégration. Il faudrait avoir une rencontre de démarrage avec toutes les personnes impliquées au départ. Les vice-présidents prennent des décisions que nous devons implanter, mais il n'y a pas de plan pour y parvenir. - E1-P8-F1

Le manque d'alignement a mené à la création de silos internes qui n'étaient probablement pas souhaités. L'objectif de l'organisation était d'unifier plusieurs services. Or, lorsque des silos se créent, les employés cherchent eux-mêmes des solutions à leurs problèmes. Ceci constitue un problème organisationnel qui se transforme en plusieurs problèmes opérationnels. Ces défis s'accumulent progressivement et contribuent à la perception de lourdeur organisationnelle et administrative, alors que les solutions mises en place dans les équipes ne réduisent pas réellement

la complexité généralisée.

Je pense que c'est une confusion hiérarchique à la base qui est là et qui n'a pas été établie. Tu as un paquet de silos internes. Tu as encore aujourd'hui beaucoup de directeurs qui s'autosuffisent à l'intérieur d'un système. On ne voit pas cette autosuffisance, cette vision de petite entreprise. Ça coûte cher à l'intérieur d'une corporation, parce que tu commences à te dédoubler un paquet de services. - E1-P2-F3

Les comités d'intégration

Des comités d'intégration ont été mis en place lors des deux fusions pour permettre aux principaux acteurs de discuter des aspects propres à leur entreprise et de trouver le mode de fonctionnement futur des filiales. Cette étape est cruciale pour élaborer les changements à venir et anticiper leurs impacts sur l'organisation et les employés. Le bon fonctionnement de ces comités repose sur la participation des personnes concernées et le choix de thèmes pertinents.

Il y avait des comités d'intégration. Il y en avait un qui était pour l'administration, un pour les ventes, un autre pour la construction. Les plus gros défis, c'était au niveau des ressources humaines et des TI. On avait des écarts énormes et il fallait trouver des solutions. - E2-P9-F3

Le lancement des comités d'intégration dès les premiers mois suivant la fusion présente certains avantages, notamment celui d'ouvrir le dialogue. Pour d'autres, ces rencontres devraient toutefois être reportées afin de laisser le temps aux employés de tisser des liens avec leurs nouveaux collègues. En réalité, il n'existe pas de moment idéal pour entamer de telles discussions. L'essentiel est de les initier rapidement.

J'ai l'impression que les rencontres des premiers mois ne devaient pas être des rencontres décisionnelles. Tout le monde ne se connaît pas, on devait rester politiquement correct. - E1-P2-F3

Cette situation témoigne également d'un manque d'accompagnement par des personnes expérimentées en matière d'intégration. Un accompagnement et un plan d'intégration ont bien été mis en place, mais les employés ne les perçoivent pas. C'est la haute direction qui a bénéficié d'un accompagnement, et non les employés, qui sont pourtant impactés par la fusion.

On aurait dû mieux accompagner les employés, leur annoncer les changements qui s'en venaient et non juste les appliquer. Ça aide à comprendre et à les accepter. - E2-P2-F2

Pour certains participants, la durée de vie des comités semble insuffisante. Cela souligne les limites d'un démarrage précoce des comités. Les décisions semblent en effet précipitées.

Je pense qu'on aurait dû poursuivre les comités un peu plus longtemps. Là, on défaisait une omelette. Toi, tu prends les légumes, toi, tu prends les œufs, toi, tu prends le lait, et moi, je prends le fromage. On est allé trop vite et on en a échappé. - E3-P2-F2

C'est ce qui explique pourquoi certains participants estiment que les comités auraient dû se poursuivre et que certaines décisions ont été prises à la légère. D'ailleurs, plusieurs d'entre eux expriment leur frustration liée au manque de planification de l'intégration des deux fusions. Les employés doivent tenter de comprendre les choix de la direction sans qu'aucune stratégie concrète ni aucune information sur les actions à entreprendre ne leur soient communiquées.

La représentation des employés au sein des comités d'intégration

La représentation au sein des comités d'intégration s'est principalement limitée aux membres de la direction. Ces comités, composés de représentants de différents départements, visaient à déterminer la manière de fusionner les unités. Toutefois, certains participants estiment que les choix retenus, notamment en matière de méthodes ou d'outils technologiques, n'étaient pas toujours les plus pertinents, car ils reflétaient avant tout la vision des directeurs qui les représentaient.

Les personnes qui ont été ciblées dans ces comités-là, je pense encore aujourd'hui que ça n'a pas été nécessairement les bonnes personnes qui connaissaient vraiment les logiciels et notre façon de faire. Ça a été des directeurs qui ont pris toutes les décisions. Ils n'ont gardé pratiquement rien de ce qu'on utilisait chez l'entreprise 3. Nous avons eu des nouveaux SharePoint, des nouvelles façons de faire et des nouveaux logiciels. On a peut-être été un peu mal représentés par les gens du comité au niveau de l'entreprise 3. Je pense qu'on avait de bons outils (...) qui ont été un peu jetés à la poubelle. Je pense qu'ils auraient pu s'en servir. - E3-P4-F1

Cette sous-représentation occasionne un manque de partage des processus et des outils entre les entreprises fusionnées. Les employés ont l'impression que leurs intérêts n'ont pas été défendus à leur juste valeur. N'ayant pas la possibilité de participer aux décisions qui les concernent, ils estiment que plusieurs choix ne correspondent pas à la réalité de l'entreprise. Ils doivent alors demander à leurs directeurs de revenir sur leur décision, car ceux-ci ne prennent pas toujours en compte tous les impacts.

Je n'ai jamais eu à vraiment parler de mes tâches en tant que telles ou expliquer à quelqu'un c'est quoi mon rôle. On arrive, puis on se fait dire : voici la décision qui a été prise, puis là, ils nous ont dit: Attends, mais non, avez-vous pensé à ça? Ils nous disent: non, on n'a pas pensé à ça. - E2-P1-F2

Cela peut entraîner des incohérences dans les opérations. Par exemple, lors de l'implantation d'un logiciel, si la validation avec les services concernés n'est pas effectuée, de nombreuses fonctionnalités risquent de ne pas correspondre aux besoins des utilisateurs finaux. Il en va de même pour les décisions liées à l'intégration. Plusieurs participants affirment qu'il aurait été préférable d'avoir plus d'acteurs principaux autour des tables de discussion et de décisions sur les processus et l'intégration des fonctions des entreprises.

Tu es mieux d'avoir plusieurs personnes à l'entour de la table qui donnent leur point de vue. Surtout quand ce sont de gros changements, je trouve que c'est important d'impliquer d'autres personnes. C'est la direction, je sais qu'ils sont là pour ça, mais je pense qu'il y aurait peut-être pu avoir d'autres mondes impliqués dans certaines décisions, pour que le processus se fasse mieux. - E2-P1-F2

Les gestionnaires et les employés seniors ont beaucoup de connaissances, mais ce ne sont pas eux qui prennent les décisions, ce sont les directeurs. Les participants estiment que leur vision ne prenne pas en compte toutes les répercussions sur leur département.

Le manque de direction, de plan d'intégration et de représentation des employés au sein des comités d'intégration les conduit à se sentir livrés à eux-mêmes face au changement.

Beaucoup d'employés étaient laissés à eux-mêmes alors qu'ils relevaient de gens qui n'avaient pas le temps de parler. [...] C'est juste triste qu'on ait échappé beaucoup de bonnes personnes à cause de ça. - E1-P5-F1

D'ailleurs, plusieurs participants ont exprimé le fait qu'ils n'avaient pas senti que leur opinion avait de l'importance, et qu'aucune personne n'avait jamais pris le temps de comprendre comment ils vivaient l'intégration et leurs problématiques particulières. En élargissant l'ampleur des comités et la structure de soutien de l'intégration, il est possible de recueillir l'expérience vécue par les employés.

Puis on n'a pas d'endroit commun. On avait le comité, mais comme je t'ai dit, on n'osait tellement pas parler qu'à un moment donné, ça ne donne rien de le faire. Bref, il n'y avait pas de tribune pour exprimer ce qui n'allait pas. - E1-P7-F1

Il n'existait pas de forum permettant de recueillir les expériences des employés. Un participant mentionne d'ailleurs que certaines situations néfastes pour l'entreprise auraient pu être évitées si les propriétaires avaient demandé aux employés comment se passaient les opérations depuis l'intégration. Comme les informations devaient transiter par les directeurs, la réalité semblait plus belle qu'elle ne l'était.

Il aurait dû avoir un meilleur suivi de leur part. Ils auraient dû se déplacer eux-mêmes plus, peut-être dans les divisions, ces choses-là, il aurait fallu qu'ils aillent prendre plus le pouls des employés en général. Je pense que c'était l'erreur, c'est d'avoir vraiment confié ça à un petit groupe de quatre, cinq personnes, de ne pas les avoir de suivi d'assez proche et de ne pas être allé voir sur le terrain les autres employés, les clients, les fournisseurs, les clients. On aurait pu sauver des mois s'ils avaient été plus proches des employés. - E2-P5-F2

Lorsque les employés ne comprennent pas la valeur des changements et des nouvelles solutions informatiques proposés, il leur est difficile d'accepter la nouveauté.

3.2.3 L'établissement d'un socle commun autour d'identités fragmentées

Le socle commun (notre traduction de « common ground ») est défini comme une référence partagée par les équipes, ce qui facilite la communication et la collaboration entre les différents

services. Il est essentiel pour harmoniser les pratiques, réduire les écarts et renforcer la cohésion. Toutefois, l'organisation étudiée présente toujours des identités fragmentées qui nuisent à l'établissement d'un socle commun. L'absence de socle partagé complique l'intégration, car chaque nouveau changement vient s'attacher à des identités déjà ancrées. Cette section analyse l'intégration des employés et de la culture d'entreprise, qui requiert la mise en place d'un tel socle.

L'origine des entreprises 1, 2 et 3 se fait encore sentir dans l'organisation à ce jour. Puisqu'il s'agit de trois entreprises familiales, les employés sont particulièrement attachés à leur entreprise. Ce participant, issu de la filiale 3, qui offre des services partagés, explique que la culture d'une entreprise familiale influence les employés ainsi que la croissance de l'entreprise.

Les entreprises familiales ont des points culturels très forts, ont des points positifs très forts, ont des défauts très forts. Les entreprises familiales ont une dynamique de clans. Ce sont des équipes qui ont beaucoup de cohésion, beaucoup de participation des employés. Ils ont un petit peu, parfois, un culte de la personnalité. C'est quelqu'un qui vient de la famille, qui va sauver l'entreprise. Ils ont beaucoup de silos internes, ces entreprises-là. À la base, ce sont toutes des PME qui ont grandi, qui ont eu du succès, mais qui ont créé beaucoup de silos internes. Il y en avait autant chez la filiale 1 qu'il y en avait chez la filiale 2. - E1-P2-F3

La nature familiale de l'entreprise favorise l'établissement de liens particulièrement solides entre les employés et leur organisation, renforçant ainsi leur sentiment d'appartenance. Plusieurs participants manifestent encore un attachement marqué à leur entreprise d'origine, malgré les F-A. Cet attachement peut toutefois avoir des effets défavorables, comme une résistance à l'adoption de nouveaux systèmes et processus. Ces employés sont alors perçus comme plus difficiles à mobiliser, ce qui exige un investissement accru de la part de l'organisation. Par ailleurs, cette dynamique peut affecter l'atmosphère interne, certains valorisant leur entreprise d'origine au détriment des autres entités fusionnées.

Il y a tout le temps des équipes qui ont du sang de la couleur de l'entreprise qui coule dans leurs veines. La culture est très forte. Changer la culture branchée à l'intraveineuse est plus compliqué. - E1-P3-F1

Lors de la première fusion entre les entreprises 1 et 2, leurs activités étaient complémentaires (construction et matériaux), mais différentes, ce qui explique les divergences dans les méthodes de travail et le contexte des deux entreprises. Même si leurs domaines d'activité se rapprochent, il est difficile pour elles de comprendre pleinement la réalité de l'autre. Alors que les deux entreprises ont plusieurs décennies d'existence, leur ancrage et leur identité peuvent être très solides.

C'est sûr que quand tu fusionnes deux compagnies qui existent depuis longtemps, ce n'est pas deux jeunes compagnies qui arrivent ensemble et qui n'ont pas trop d'expérience, c'est sûr que ça va avoir des accrochages. [...] Puis, il a fallu qu'on explique et qu'on dise: non, ce n'est pas comme ça que ça fonctionne. - E2-P1-F2

La façon dont certains participants de l'entreprise 2 expliquent ces différences aux nouveaux collègues témoigne de leur frustration, alors que ces derniers pensaient connaître le fonctionnement de l'entreprise 2. C'est d'ailleurs ce qui s'est passé lors de la mise en place de la direction issue de l'entreprise 1. Les employés ont exprimé le fait que ces derniers ne connaissaient pas bien le domaine, ce qui a eu des répercussions sur l'ensemble de l'entreprise.

Le seul problème, c'est qu'en démantelant rapidement l'entreprise 2, ils n'ont pas mis des gens qui avaient l'expertise des matériaux. Ça a nui à nos opérations. La construction, c'est comme plus une course, les matériaux, c'est plus un marathon. Ce sont des pensées différentes. Eux, ce sont des chantiers qui sont entre 30 et 200 jours. Nous, c'est une vision sur 5 ans ou 10 ans. On n'a pas la même agilité. - E2-P5-F2

Dans le secteur de la construction, une entreprise mobilise les ressources nécessaires pour mener à bien un projet, puis les démobilise une fois celui-ci terminé. Dans la production de matériaux, les ressources peuvent rester en place pendant des décennies. La nature stable des matériaux entraîne un besoin d'innovation moindre. Elle peut néanmoins conduire les entreprises à conserver des processus hérités du passé qu'elles considèrent toujours comme valables. Cela pourrait d'ailleurs expliquer le retard technologique de l'entreprise 2. La différence de domaine d'activités a également un effet sur les processus internes des deux entreprises.

Ça n'a pas été évident. Nous autres, on a toujours été habitués de travailler beaucoup par courriel pour garder tes traces écrites, pour mettre dans les dossiers et pour faire des suivis. Puis l'entreprise 1, tu leur envoyais un courriel, puis ils t'appelaient. Ils ne laissaient aucune traçabilité. C'est vraiment deux façons très différentes de travailler. - E2-P2-F2

La plus grande rigueur dans le suivi des clients et des communications entre entreprises démontrée par l'entreprise 2 témoigne de cette différence d'agilité entre les deux secteurs. Dans le secteur de la construction, les projets sont de courte durée et les choses évoluent rapidement. Les employés de l'entreprise 1 doivent donc être rapides dans leurs actions et dans leur prise de décision. Cela peut expliquer le manque de suivi écrit envers l'entreprise 2. De plus, comme les entreprises ont plusieurs décennies d'existence, l'ancienneté de certains employés renforce leur attachement à leurs méthodes de travail. Avec une ancienneté moyenne de près de deux décennies, il est difficile pour ces employés de s'adapter à la réalité de l'autre lorsqu'ils sont ancrés dans leurs méthodes de travail.

Il y a tout le temps dans nos équipes du sang de l'entreprise 1 qui coule dans leurs veines. La culture est très forte. Les vieilles méthodes de travail qui restent. Les employés de l'entreprise 2 travaillaient parfois avec nos équipements à nous et ils mentionnaient que nos équipements étaient moins performants que leurs équipements. En vérité, ce n'était pas vrai. - E1-P3-F1

Lors de la deuxième fusion, l'entreprise 3 opère dans les mêmes secteurs que les entreprises 1 et 2, respectivement devenues les filiales 1 et 2, à savoir la construction et les matériaux. Dans le secteur des matériaux, la compréhension du domaine ne pose pas de difficulté, car le concassage est une activité relativement uniforme et prévisible, quelle que soit la région. En revanche, dans le secteur de la construction, le domaine est le même, mais il semble y avoir des différences majeures dans la façon de réaliser les travaux, en raison de la répartition géographique des entreprises.

À chaque fois qu'on ferme une soumission, on doit expliquer à notre directeur notre marché, parce que c'est deux marchés différents, effectuer des travaux de construction en dans une région du Québec, puis ailleurs. Ce ne sont pas les mêmes productions, ce n'est pas le même niveau de circulation, la gestion, la signalisation. Il y a eu des discussions un peu plus agitées. À un moment donné, on n'a pas le choix de dire : On peut y aller et soumissionner comme vous, mais on ne les aura pas les contrats. - E3-P4-F1

Les employés de l'entreprise 3 trouvent que cette période a été difficile, puisqu'ils doivent sans cesse expliquer leur réalité distincte aux employés de l'entreprise 1. Comme celle-ci reste majoritaire, les décisions sont principalement prises en fonction de la région du siège social. Cependant, les employés de l'entreprise 3 estiment que leurs méthodes choisies ne fonctionneront pas dans leur milieu. Le manque de compréhension de cette réalité a rendu l'année de la fusion très difficile pour les employés, car les projets en dehors de la région du siège social ont été impactés par les décisions de la filiale 1, qui pensait agir dans le bon sens. Au sein de la filiale 2, on peut encore voir plusieurs éléments de l'entreprise 3. Cela rappelle aux employés leur passé.

Il y en a encore que ça agace beaucoup. Il y en a qui ont encore leurs deux courriels. Ils ont des sites que ça s'appelle encore l'entreprise 3. Nous, l'entreprise 2, on gardait notre nom, nos entités, notre adresse courriel, notre talon de paie et nos camions. - E2-P5-F2

Leur héritage organisationnel est donc à la fois présent et visible. Cela freine la création d'un socle commun, alors que les employés sont encore confrontés au passé. De plus, les multiples changements de direction et la fusion de l'entreprise 3 avec la filiale 2 génèrent des incohérences dans les processus organisationnels. Les employés travaillent encore avec des processus conservés et mis en place par des personnes qui ne sont plus à l'emploi. Les décisions du passé ont donc toujours un impact sur le fonctionnement de l'entreprise, même si, pour plusieurs employés, elles n'ont plus de sens.

Il y a plusieurs processus que je ne peux pas t'expliquer pourquoi ils le faisaient de cette façon-là, puis même eux ne pouvaient pas m'expliquer pourquoi ils le faisaient de cette façon-là. La réponse que j'ai eue, c'est: on le fait comme ça. C'est de même qu'on nous l'a montré. Ils ne s'étaient jamais posé la question: est-ce qu'on pourrait le faire autrement ? - E2-P1-F2

Il arrive que des employés défendent des méthodes de travail qui ne sont pas nécessairement bonnes, alors que leurs nouveaux collègues leur proposent des alternatives. Ils estiment agir correctement, car ils ont toujours procédé de cette manière et l'entreprise a toujours fait les choses ainsi. Pour certains, c'est une partie de leur patrimoine familial qui est en jeu. Il n'est en effet pas rare de constater que, dans certaines filiales, des employés se transmettent le flambeau de père en fils depuis trois générations. Leur sentiment d'appartenance à l'entreprise est donc très fort, mais

ils ne se reconnaissent plus dans les changements de l'organisation. Ceci est encore plus difficile pour ceux issus de l'entreprise 3, qui n'existe tout simplement plus.

C'est sûr qu'il y avait des gens qui partaient tranquillement. Lorsque ça faisait 10 ans que tu travaillais ensemble, ça fait de la peine à certains, puis il faut s'occuper du personnel dans ce temps-là. [...] Il y en a que c'est du père en fils là-dedans. Il y en a que le grand-père était là. - E3-P5-F1

Cela a un impact direct sur l'enthousiasme que les employés issus de l'entreprise 3 manifestent envers les changements apportés à l'entreprise. Une partie de leur histoire s'efface lorsque l'identité de l'entreprise 3 disparaît. Pour plusieurs employés, cela marque un point de rupture qui renforce le sentiment de perte et réduit leur capacité à se projeter positivement dans leur nouvelle organisation.

Les activités sociales des entreprises 2 et 3 constituent d'autres exemples illustrant cette fragmentation des identités. Puisque les fusions ont eu lieu dans le contexte de la pandémie, il est normal que les activités sociales aient été interrompues durant la période où les rassemblements étaient interdits. Cependant, on constate qu'elles n'ont pas repris par la suite dans la filiale 2, alors que la filiale 1 a maintenu ces traditions. Aucune communication formelle n'a d'ailleurs été envoyée aux employés concernant l'interruption, puis la remise en place des activités sociales. Le flou de la structure organisationnelle incluant la filiale 3 accentue l'inaction quant aux activités. Plusieurs employés se demandent toujours si les événements relèvent de la responsabilité de la filiale 1, de la filiale 2, ou de la filiale 3. À chaque événement, ils se demandent également s'il concerne les employés d'une seule filiale ou de toutes les filiales.

Les employés constatent également une disparité entre les filiales. Alors que les activités peinent à redémarrer, ils voient tous les événements de la filiale 1 se succéder année après année. Cette situation crée de l'amertume, car ils estiment qu'il y a une différence injuste entre les filiales.

Le point le plus important à mes yeux et à mon cœur, c'est vraiment le côté familial qu'on avait avec l'entreprise 2 et les activités qui se passaient année après année. On ne retrouve pas ça dans la filiale 2. Par contre, on voit sur les réseaux sociaux que la filiale 1 a un tournoi de golf, une cabane à sucre, des activités d'équipe, quand nous on n'a plus rien. [...] On a fêté une décennie d'activités d'affaires de plus récemment et à part avoir mis des collants sur les camions, il n'y a rien eu. Ça me passe de travers dans la gorge, je ne te le cacherai pas. C'est une méga déception. - E2-P2-F2

Le club social de l'entreprise 3, qui organisait des activités d'équipe régulièrement, a été dissous lors de la deuxième fusion. L'intégration des employés de l'entreprise 3 s'est accompagnée d'une centralisation des activités sociales et de la fin des contributions au club social de cette entreprise. Les employés sont désormais intégrés aux activités communes organisées par la filiale 1. Cependant, en raison de la distance entre les bureaux, les employés de l'entreprise 3, basés hors du siège social, ne peuvent pas participer aux activités durant l'année.

À l'époque de l'entreprise 3, il y avait peut-être plus d'activités sociales, mais on n'en a plus parce qu'il n'y a plus de club social. Avant, à chaque paie, il y avait un dollar qui allait dans le club social. On s'assurait de faire une activité une fois par mois, une fois par trois semaines, tout le monde ensemble. Ça, ça s'est perdu très rapidement. Le volet humain, il faut en prendre soin. Ils l'ont laissé tomber. - E3-P5-F1

De plus, l'intégration des entreprises implique une centralisation de l'ensemble de l'activité vers le siège social. Même les activités sociales ont principalement lieu à proximité du siège social, ce qui limite la participation des employés et les empêche de partager avec les autres. Lorsqu'ils se déplacent, les employés des autres bureaux restent entre eux lors des événements, car ils ne connaissent pas bien leurs collègues du siège social.

Les événements, c'est tout le temps centralisé près du siège social. C'est sûr que ça fait une certaine froideur aussi. On a bien beau parler avec certaines personnes par Teams, mais la proximité ce n'est pas la même affaire. On s'en va dans les événements, on s'assoit avec notre petit groupe à la même table, puis on croise nos directeurs et deux ou trois personnes qu'on a parlé par Teams, puis le reste du monde, ce sont de pures inconnues. - E3-P3-F1

Cela limite les échanges entre les collègues des différents sites et empêche les personnes de découvrir de nouvelles choses auprès de personnes différentes de celles qu'elles côtoient au

quotidien. Les participants de l'entreprise 3 ont le sentiment de ne pas faire partie d'un groupe, car ils n'ont pas de repères relationnels avec leurs nouveaux collègues.

Il y a une tension palpable lorsque les participants évoquent la réticence des employés à partager leurs connaissances. Cette friction est présente de manière générale, alors que le sentiment d'appartenance à un groupe reste fort et ancré chez les employés.

Entre les différentes places d'affaires, on a toujours senti une friction. Tout le temps, dans les discussions régulières, tu n'as jamais senti un: On veut être avec vous autres. Je n'ai jamais senti que les gens étaient contents d'appartenir à l'entreprise 1. - E1-P7-F1

Les gens ne se sentent pas encore faire partie d'un tout. Cela a pour effet de briser les liens de confiance et de faire perdre leurs repères identitaires aux employés. Malgré le fait qu'ils appartiennent tous à la même organisation, beaucoup estiment que les filiales restent très fermées les unes envers les autres. En effet, les employés n'ont plus le même lien qu'auparavant avec l'entreprise. Établir ce lien est crucial pour permettre aux employés d'être ouverts au partage et à la réception des connaissances de leurs nouveaux collègues. Cette situation est due en partie au fait que les activités sociales ne sont pas encore harmonisées, créant ainsi des silos importants entre les départements et faisant en sorte que le socle servant de base de référence diverge d'une entreprise à l'autre.

Puisque la relation commerciale entre les filiales 1 et 2 est restée très similaire depuis la fusion, les employés ne se sentent pas plus connectés à la nouvelle organisation qu'avant. De plus, les employés de la filiale 2 ont subi plusieurs changements imposés par la filiale 1, tout en restant séparés. Ils ont le sentiment que la filiale 1 prend les décisions concernant le sort de la filiale 2, sans les inclure pleinement dans la vie de l'organisation.

Certains employés issus de l'entreprise 3 vivent un deuil, puisqu'ils n'ont pas de connexion particulière avec la filiale 1. Il est difficile de créer un lien d'appartenance alors qu'ils sont situés loin du siège social et qu'ils ne se sentent pas impliqués dans la vie de l'organisation.

Les employés sont capables d'avoir du fun ensemble. Mais ultimement, ils ne se sentent pas d'appartenance envers l'entreprise 1. Eux autres ont plus leur ancienne compagnie tatouée sur le cœur. - E1-P7-F1

Dans la filiale 2, les employés provenant de l'entreprise 3 sont mécontents du fonctionnement de celle-ci et évoquent souvent le passé. Cela indique qu'il n'y a toujours pas d'effet de cohésion entre les personnes pour poursuivre un objectif commun. Ils ont le sentiment d'avoir régressé depuis la fusion, ayant perdu leur agilité, leurs technologies et leur transversalité.

Mais si je prends un collègue de la filiale 2 qui vient de l'entreprise 3, il y a beaucoup de références à sa vie antérieure. C'est un deuil qui n'est pas encore passé. [...] Il dit souvent: nous, quand on était juste l'entreprise 3, ça roulait bien, on avait plein d'outils. On n'avait pas à se poser de questions, on avait notre info. - E1-P6-F3

Ces employés étaient en mesure de voir rapidement les productions de l'entreprise et de connaître les demandes du secteur de la construction. Maintenant, ils doivent travailler dans la structure changeante de la filiale 2, qui est en pleine transformation numérique, pour espérer atteindre à nouveau la précision de l'information et à la productivité d'antan. Il leur est donc difficile de voir les avantages de la fusion, alors qu'ils ont le sentiment d'avoir perdu beaucoup d'acquis durant le processus. Les employés de la filiale 2 estiment également que ceux de l'entreprise 3 travaillent de leur côté. En effet, leurs processus et leurs technologies sont toujours différents. Il leur est donc impossible de travailler de la même façon.

Moi, je trouve que pas mal tout le monde travaille en individuel, pas mal plus qu'en équipe. Il n'y a pas grand monde qui partage comment ils travaillent. - E2-P6-F2

La formation de silos au sein de la filiale a fragmenté les équipes. Il n'est donc pas surprenant que les employés constatent une diminution de la synergie plutôt que le gain promis.

3.2.4 La dispersion des connaissances détenues par les employés vivant l'intégration

La dispersion de l'expertise et des savoir-faire ralentit le transfert des connaissances entre les entreprises 1, 2 et 3. Ces entreprises ont l'habitude de travailler en personne et de manière plutôt

réactive, en raison de la nature de leurs activités. Il est difficile d'identifier les personnes détenant les connaissances cruciales des entreprises au sein des nouvelles filiales. L'éloignement géographique et les pratiques locales contribuent à la fragmentation et à la dispersion des connaissances. Cette dispersion s'accroît à mesure que les changements se succèdent, les employés doivent composer simultanément avec de nouveaux outils, de nouveaux collègues et de nouvelles structures, ce qui fragmente davantage les connaissances et les pratiques locales.

L'éloignement géographique

L'éloignement géographique des équipes des entreprises 1, 2 et 3 fait perdurer l'autonomie et l'indépendance respectives des nouvelles filiales. Ayant opéré individuellement pendant des décennies, ces entreprises ont dédoublé plusieurs services. Elles peuvent donc continuer à fonctionner de manière autonome. Toutefois, l'objectif étant de fusionner les entreprises, le transfert des équipes et l'intégration des services ont été ralentis, car ils n'y voyaient pas d'intérêt.

Au début, c'était compliqué parce que chacun vivait en vase clos. Et puis, c'est sûr que le fait que ça soit réparti géographiquement, ça n'aide pas non plus à décloisonner. - E1-P4-F1

Lors de la première fusion, cette distanciation entre les employés s'est rapidement estompée, car la majorité des employés administratifs ont été déplacés au siège social de la filiale 1. Cela est dû au fait que la plupart des employés se trouvaient dans la même région. Cette situation a permis de regrouper les employés des deux entreprises en un seul lieu, ce qui a facilité le PdC entre eux.

C'est sûr que la restructuration, en tout cas au niveau administratif, ils ont regroupé tout le monde au même endroit au siège social. Je pense que l'idée de base, c'était d'avoir un effectif plus efficace, d'être moins un petit peu partout. Par contre, il y a une séparation qui s'est faite entre l'administratif et le terrain. Les directeurs sont souvent ailleurs aussi, donc on finit en Teams pareil. - E2-P1-F2

Ce rapprochement des équipes d'administration permet d'améliorer la collaboration visant à soutenir les opérations de l'entreprise 2 et répondre aux besoins de l'entreprise 1. Cependant, les participants expriment le fait qu'une séparation s'est opérée au sein de l'entreprise 2, les employés administratifs ne se retrouvant plus sur les sites et gérant l'entreprise principalement à distance.

Lors de la deuxième fusion, les employés doivent composer avec l'éloignement et la perte de proximité dans leur travail. Une fois les structures intégrées, les employés de l'entreprise 3 dépendent de leurs collègues pour certains questionnements.

On part d'une entreprise qui est centralisée à un endroit à une qui était dans une autre région. Ce n'est pas à la porte d'à côté au niveau formation. C'est sûr que tout ça passait par Teams. Des fois, les questionnements, tu déranges un chargé de projet au siège social en période forte de la saison. C'est un peu plus difficile d'avoir des réponses. Ce n'est pas aussi facile que d'avoir quelqu'un qui vient dans ton bureau et qui te montre. - E3-P3-F1

L'éloignement géographique ralentit l'accès aux ressources, qui sont occupées par les opérations. Lorsqu'une question doit être posée à une personne clé, qui possède la réponse ou détient le savoir, mais qui n'est pas dans le même bureau, il est difficile de la joindre, car il n'est pas possible de l'intercepter en personne. Cela occasionne un certain effritement et une perte de relations plus humaines au travail. L'accès à l'information est fragmenté, car les employés de l'entreprise 3 ne connaissent plus tous leurs collègues. C'est une adaptation pour eux, car ils sont habitués à avoir un accès rapide aux connaissances de leurs collègues. Ce qui n'est plus le cas aujourd'hui.

Dans le bureau originaire de l'entreprise 3, ça reste un petit bureau d'un étage, tu es encore capable de te parler à la machine à café. Tu es sûr de rencontrer tout le monde du bureau dans la même journée, si tu as besoin d'une information quelconque. Au siège social, tu croises 14 personnes et tu ne les connais pas. - E1-P6-F3

Il est évident que cette distance se fait ressentir dans les relations de travail entre collègues, car il est plus difficile de tisser des liens avec des personnes que l'on voit en ligne lors de visioconférences qu'en personne de manière régulière. Certains participants disent vivre difficilement cet éloignement avec leurs collègues et évoquent leur vie antérieure, où la plupart des interactions se faisaient en personne.

Le partage des connaissances médiatisé

En revanche, le fait de pouvoir partager les connaissances en ligne permet de diminuer la friction créée par l'éloignement géographique des équipes. Puisque les employés sont répartis un peu partout au Québec, il est plus facile de partager avec des collègues en ligne qu'en présentiel.

Je te dirais que Teams et SharePoint c'est les deux outils que je me sers le plus, mais si je recule il y a quatre ans, on commençait à les utiliser. Ce sont les acquisitions, qui ont fait que ça nous a propulsés d'utiliser ces outils-là, parce qu'on n'avait pas le choix étant donné que physiquement, on n'est pas assis un côté de l'autre, on n'est pas dans les mêmes bureaux. C'est la façon la plus simple de se passer l'information. Là, on est vraiment SharePoint et Teams à 100%, puis il y a quand même beaucoup de communication par courriel. - E2-P1-F2

Les outils de collaboration, tels que Teams et SharePoint, permettent de surmonter certains obstacles au PdC. Cela se traduit par un gain de mobilité et de temps, puisque les employés n'ont plus besoin de se déplacer pour voir leurs collègues et collaborer. Certains employés ont indiqué que ce gain de temps les rendait plus productifs, car ils peuvent rapidement contacter leurs collègues par chat ou visioconférence. De plus, l'utilisation de ces technologies permet de créer rapidement des liens avec les nouveaux collègues sans se déplacer dans les bureaux éloignés. Au début de l'intégration, il est essentiel de communiquer sur le fonctionnement et les processus. Les outils de visioconférence permettent de le faire dans un espace partagé en ligne, évitant ainsi les déplacements des employés.

Certains participants expliquent également qu'il est plus facile d'interagir avec certains types de documents en ligne qu'en personne, puisque tout le monde peut les voir clairement sur son propre écran.

Tu peux projeter à l'écran, puis tout le monde voit bien. On a tous un gros écran versus parfois en salle, ça peut être plus difficile. - E1-P6-F3

En effet, tous les employés peuvent tous voir la même chose projetée à l'écran et peuvent agrandir l'image pour examiner les détails d'un plan de construction ou d'un document quelconque. Autrefois, les employés devaient imprimer les documents reçus par courriel, puis passer un appel téléphonique pour comprendre ce que leur collègue avait tenté de leur expliquer.

On peut aller dans les détails très pointus sur Teams. On peut regarder des plans ensemble, c'est plus facile qu'avant au téléphone. On se montre les plans. Il y a des échanges bien plus faciles qui se font. Ce qui n'aurait pas été possible, c'est de rester à notre bureau, sans cet outil-là, ça ne fonctionnait tout simplement pas et il aurait fallu venir travailler au siège social. - E2-P4-F1

Comme l'entreprise possède des bureaux un peu partout, l'usage des technologies a permis à certains employés de ne pas avoir à être relocalisés au siège social. Les TI permettent d'accéder aux connaissances, même lorsqu'elles sont dispersées géographiquement, et de faciliter la collaboration.

Si les TI permettent de rapprocher les bureaux éloignés, elles ne suffisent pas toujours à combler l'aspect humain des interactions entre employés. Pour certains participants, le premier contact lors de la rencontre d'une nouvelle personne est très important. Cela permet d'établir les relations initiales et de tisser des liens rapidement. Selon eux, il serait préférable que les relations entre de nouveaux collègues débutent en personne afin de créer un lien, puis se poursuivent en ligne. D'ailleurs, plusieurs mentionnent qu'ils rencontrent des collègues en ligne et ne les voient jamais en personne, sauf lors d'événements corporatifs tels que les festivités du congé du temps des Fêtes.

La disparition des rencontres en présentiel limite les occasions pour les employés de discuter naturellement de tout et de rien dans un contexte plus informel et spontané. L'utilisation d'outils de visioconférence pour le télétravail réduit les occasions d'échanger de manière informelle avec des collègues variés.

Moi, je préfère en personne. Si ça doit être sur Teams, c'est la caméra ouverte. Ça me fâche royalement quelqu'un qui n'ouvre pas sa caméra. Je veux rapprocher la discussion entre nous. J'aime bien ça, avoir le feeling de la personne, de le rencontrer, être capable de lire le langage corporel pour lire la personne qui est devant moi. Pas juste de parler des tâches, mais de te prendre le temps de connaître la personne. Peu importe la nature de la relation, la relation humaine n'a pas été créée à partir des outils technologiques. Je suis convaincu. - E1-P2-F3

La dynamique au sein des bureaux a changé, surtout dans les régions éloignées, alors que les discussions s'arrêtent à la fin de la réunion en ligne. D'ailleurs, les employés qui ne travaillent pas

au siège social ont le sentiment de ne pas avoir accès aux mêmes informations ou aux mêmes interactions que leurs collègues avec les directions des filiales et les propriétaires de l'organisation.

Les gens au siège social sont plus proches et en savent plus. Les dirigeants sont là, c'est là que les décisions sont prises. - E2-P3-F1

Il est plus facile de créer des relations avec les membres de la direction au siège social, alors que les employés peuvent y croiser certains d'entre eux. L'accès à certaines connaissances est centralisé en quelque sorte au siège social, puisque les employés qui ne s'y trouvent pas n'ont pas la possibilité d'avoir des conversations informelles avec les directions des filiales.

Lors de visioconférences, plusieurs participants constatent que la participation active des employés n'est pas constante et que l'attention de certains semble se disperser. Il peut y avoir trop de participants à une réunion, ce qui rend difficile l'engagement de chacun dans la discussion. Il est également difficile de s'assurer que les employés ne se dispersent pas en faisant autre chose en même temps.

Se ramasser sur un Teams à 25, à un moment donné, ça n'a pas été long que le désengagement du monde est arrivé assez vite. Quand tu es trop de monde, la moitié du monde ne participe pas sur la réunion, ils font d'autres choses. Ils ferment leur caméra ou ils envoient des courriels à d'autres pendant ce temps-là. - E1-P5-F1

Malgré la disponibilité de plusieurs technologies, il est plus facile pour les employés du cas étudié de gribouiller sur un tableau des idées et de s'assurer que les employés ne consultent pas sur leur cellulaire lorsque les réunions se tiennent en personne. Selon plusieurs participants, les réactions des employés en ligne ne permettent pas de savoir s'ils comprennent réellement les sujets abordés.

Quand tu montres des choses, j'aime bien avoir une interaction avec la personne. Tu sais, sur Teams, tu n'oses pas couper la parole, tu n'as pas trop le feeling de la personne. Elle va te faire un signe de tête que c'est bon, puis finalement, elle n'a pas tant compris. Ça, ça me fatigue beaucoup. - E2-P2-F2

D'ailleurs, les participants trouvent plus naturel d'interrompre leur collègue pour poser une question en présentiel. Il est également plus facile de détecter si l'autre ne comprend pas grâce à la

gestuelle qui est aux expressions de l'autre, comme les soupirs, qui ne sont pas capturés lorsque les micros sont fermés.

3.2.5 Synthèse partielle

Les éléments abordés jusqu'ici montrent que l'intégration est un contexte marqué par plusieurs changements. Les annonces de départ et d'abolition de poste au début de l'intégration ainsi que la diversité et la variation des communications amplifient les écarts de compréhension des changements et de la vision. Le manque de planification et de gestion de l'intégration encourage également l'instabilité et favorise un environnement dans lequel les frictions liées à l'intégration des employés persistent. La fragmentation des repères, des messages et des décisions prises lors de l'intégration crée d'ailleurs une charge émotionnelle invisible chez les employés. En l'absence de mécanismes de rétroaction, cette charge émotionnelle peut passer inaperçue aux yeux des dirigeants. De plus, les connaissances sont dispersées, alors que les équipes de travail, notamment celles issues de l'entreprise 3, sont réparties dans plusieurs bureaux. Bien que les TI facilitent le PdC entre les employés, la création de liens entre individus reste peu développée. Ces éléments montrent que l'intégration est caractérisée par une accumulation de changements qui s'intensifient progressivement au fil du temps et augmente la complexité pour les employés à naviguer dans cet environnement et exercer leur fonction.

La section suivante analysera de plus près le processus d'intégration des technologies, afin de mettre en lumière les enjeux de la gestion des TI dans le contexte des F-A.

3.3 L'intégration des technologies

Dans la phase d'intégration, l'organisation étudiée doit également planifier, soutenir et préparer ses employés à faire face à des transformations numériques complexes qui soulèvent diverses questions de gestion des TI. Ces transformations numériques vont venir s'ajouter et chevaucher les nombreux changements organisationnels en cours. La section suivante aborde la conduite simultanée de l'intégration et des projets de transformation numérique, l'alignement entre la vision stratégique et les initiatives technologiques, la capacité d'absorption des employés face aux

changements technologiques, ainsi que les effets de la centralisation sur l'agilité et le support du service des TI.

3.3.1 Concilier l'intégration et les transformations numériques

Les filiales doivent intégrer les technologies alors qu'elles sont déjà en pleine transformation numérique. Cette transformation se déploie à travers plusieurs projets informatiques au sein des filiales, et avait été entreprise en réponse à leur faible niveau de maturité technologique.

Composer avec un niveau de maturité technologique faible et inégal

Le niveau de maturité technologique était faible au sein des trois entreprises. Celles-ci n'étaient en effet pas prêtes à s'adapter rapidement à la pandémie qui est survenue au moment de la première fusion. La quasi-totalité des employés travaillait en présentiel et disposait d'ordinateurs de bureau, ce qui a empêché plusieurs d'entre eux de poursuivre leur travail à domicile.

On a un regroupement d'entreprises qui ne sont pas technologiques à la base. On a une pandémie et il faut se revirer de bord. On n'a même pas assez de laptops pour tout le monde pour quand on ferme les bureaux, puis faire du télétravail. Aussi, on n'a pas les bons gestionnaires pour piloter des implantations. Jusqu'à tout récemment, on avait encore des serveurs physiques dans le bureau. Tout est arrivé en même temps. - E1-P2-F3

Cette convergence de contraintes technologiques et organisationnelles intensifie la complexité vécue par les employés qui doivent naviguer les intégrations post-F-A tout en faisant face à un revirement technologique vers le télétravail. Cela témoigne du manque d'agilité de l'organisation pour s'adapter à un environnement en constante évolution.

On est dans le cycle de l'entreprise familiale. Ils n'ont pas vu ce qui s'est fait ailleurs. Ça a fait bien mal à l'entreprise au niveau technologique. Ça a pris du temps avant qu'on emmène des experts qui ont fait de quoi ailleurs, qui ont vu des choses ailleurs. - E1-P2-F3

Il existe également des différences en matière de maturité technologique et de processus qui affectent l'intégration des filiales. Ces écarts de maturité technologique compliquent l'intégration

puisque les pratiques sont hétérogènes au sein d'une même organisation. La filiale 1 dispose de plus d'outils modernes et évolue beaucoup plus rapidement. Avant les fusions, l'entreprise 1 disposait déjà d'un système comptable interne, d'un logiciel d'estimation et d'applications diverses de gestion.

L'entreprise 2 disposait d'un système comptable interne, d'un logiciel d'estimation, d'un logiciel de gestion de projet et d'applications de gestion interne basiques. Lors de la première fusion, l'entreprise 2 était en cours d'implantation d'un nouveau PGI incluant un module de pesée des camions. À l'exception du logiciel d'estimation, les applications utilisées par l'entreprise 2 sont toutes différentes de celles de l'entreprise 1.

L'entreprise 3 disposait de plusieurs logiciels de gestion de la production des matériaux, d'un PGI et d'autres applications de gestion diverses. Le PGI utilisé par l'entreprise 3 était le même que celui de l'entreprise 2, mais il n'était pas paramétré de la même façon. Il existe donc des incompatibilités entre les deux versions. De plus, le logiciel d'estimation utilisé est le même que celui de l'entreprise 1, mais la source des données est différente.

Lors de l'intégration des ressources informatiques de l'entreprise 3 dans la filiale 2, ce sont principalement les processus et les logiciels de cette dernière qui ont été privilégiés. Les participants issus de l'entreprise 3 estiment que leur niveau de maturité a été affecté négativement, puisque leur ancien président était très adepte des technologies.

L'entreprise 3 était plus avancée technologiquement, mais ça reste que ce n'est pas la vache à lait de l'entreprise. - E3-P6-F2

Quant à la filiale 2, elle est beaucoup plus ancrée dans de vieilles habitudes. Cela s'explique par le fait qu'elle opère dans le secteur des matériaux, un domaine plus stable et prévisible que celui de la construction.

La construction, c'est comme un gros bateau hors-bord que tu peux rouler à 100 kilomètres/heure et que tu peux virer sur un dix cents. Tandis que les matériaux, c'est comme un gros paquebot. Si tu roules dans une direction, puis tu décides de tourner, ça va prendre bien du temps. - E2-P9-F3

Les lacunes technologiques de l'entreprise 2 sont également dues au fait que l'ancien propriétaire, proche de la retraite, n'a pas investi dans les technologies durant les années précédant la première fusion.

L'entreprise 2 était gérée par des gens qui étaient dans la soixantaine avancée qui n'était pas de fervents amateurs de technologies. L'informatique se résumait à ton ordinateur, ton bureau, ton clavier, ta souris, ton écran. L'entreprise 1 n'a pas eu peur d'inclure la technologie depuis longtemps. Ils ont des drones et des tablettes. Les pick-up sont transformés en bureau, alors que nous le wifi ne rentrait pas nulle part avant. - E2-P5-F2

L'entreprise 3 disposait d'un effectif plus important pour soutenir les opérations et affichait de meilleures performances avant sa fusion avec la filiale 2. Ses employés étaient mieux formés et les technologies mieux maîtrisées.

Les fusions 1 et 2 constituent les premières expériences majeures d'intégration d'entreprises pour l'organisation. Les transformations et l'intégration des TI constituent donc des changements importants et nouveaux pour les employés. D'autant plus que cette succession de transformations et de projets TI amorcés avant, pendant et après les fusions brouille les priorités issues de l'intégration pour les employés. La chronologie de ces transformations numériques et de l'intégration des TI est présentée dans les sections suivantes et synthétisée à la figure 3.10.

2019 : initiation de la transformation numérique comprenant un PGI et des applications de gestion des opérations dans la filiale 1

La relève, issue de l'entreprise 1, perçoit la nécessité de moderniser les TI et de consacrer des ressources à une transformation numérique importante. Elle fait alors appel à des firmes externes pour l'aider. La transformation numérique de la filiale 1, initiée en 2019 au sein de l'entreprise 1, avant même la F-A avec l'entreprise 2, implique la mise en place de plusieurs applications et systèmes, tels qu'un nouveau PGI, une application de gestion des ressources humaines, une application de paie, une application de gestion du carburant et une application de saisie des heures

des employés.

2020 : déploiement du nouveau PGI de l'entreprise 2, déjà amorcé avant la fusion

De plus, l'entreprise 2 était aussi déjà en train d'implanter un PGI pour combler son retard technologique, avant de devenir la filiale 2 en 2020. Elle a achevé son implantation au début de l'année 2020. La filiale 2 utilise encore ce PGI actuellement.

2020 : mise en place de Teams et SharePoint dans la même infrastructure

Après l'implantation du PGI dans la filiale 2, la pandémie frappe de plein fouet les filiales. Les équipes ne pratiquaient pas le télétravail et les documents étaient principalement stockés sur des serveurs dans les bureaux. Les équipes informatiques doivent se concentrer sur des initiatives permettant aux employés administratifs d'effectuer leur travail à distance. Les filiales ont alors intégré le même environnement infonuagique. Cela a permis aux employés des filiales d'utiliser les mêmes outils de collaboration en ligne, tels que Microsoft Teams et SharePoint. Les employés partagent la même infrastructure informatique, ce qui facilite grandement la communication et la collaboration entre les employés d'une même filiale et entre les différentes filiales.

Dès que j'ai eu à collaborer avec l'entreprise 2, il était déjà sur Teams avec nous, il n'était pas marqué comme externe. Je te dirais que ça a été pas mal dans les premières étapes du plan d'intégration. Ils ont eu à donner la claque pour les mettre rapidement. - E1-P6-F3

Cela est essentiel alors qu'une étape importante de l'intégration est de briser les silos communicationnels entre les entreprises pour partager plus facilement l'information et rejoindre les nouveaux collègues. De plus, cela facilite l'intégration des équipes lorsque des employés sont transférés d'une entreprise à une filiale.

Toutefois, l'utilisation des mêmes outils (Teams, SharePoint) n'a pas suffi à pallier une fragmentation plus profonde. Longtemps après la première fusion, les équipes de la filiale 1 ont continué d'utiliser les mêmes applications, mais sur des infrastructures et des bases de données distinctes, ce qui a limité le PdC et brouillé les repères communs (codes, nomenclatures, référentiels). Malgré l'utilisation d'outils partagés, l'absence d'un référentiel commun maintenait une fragmentation opérationnelle.

Nous, l'entreprise 2, on avait notre propre logiciel, c'est-à-dire notre propre base de données. L'entreprise 1, ils avaient leur propre base de données, mais là, tu vois, depuis un an, on est tous sur la même banque de données. Mes codes, je les connaissais par cœur, ça faisait 30 ans que je travaillais avec mes codes. - E2-P4-F1

Autrement dit, les employés n'employaient pas « le même langage » ni « les mêmes codes », ce qui a freiné la collaboration entre les équipes.

2020 : nouvelles adresses courriel pour les employés qui sont transférés entre la filiale 1 et 2

D'ailleurs, les employés qui ont été transférés d'une filiale à l'autre ont reçu une nouvelle adresse courriel reflétant leur nouvelle identité d'entreprise. Ils ont toutefois conservé leur accès à leurs anciennes boîtes de courrier électronique afin d'assurer la transition et de terminer certains projets avec des clients.

2022 : intégration des applications de construction dans la filiale 1

Des tensions, voire des relations politiques, peuvent influencer le choix technologique. Lors de la sélection des logiciels, les solutions les plus appropriées pour les utilisateurs ne sont pas systématiquement retenues. Dans certaines situations, des directeurs peuvent préconiser des solutions au détriment d'autres qui seraient plus utiles pour les employés. Ces pratiques peuvent avoir des répercussions sur les personnes qui utilisent ces solutions. Cette dynamique est notamment observée lors de l'intégration des applications au sein de la filiale 1 post-F-A. Dans le cadre de la réorganisation des activités de l'entreprise, il est impératif que la filiale procède à la mise en commun des applications des divisions de construction désormais intégrées. Ces applications incluent notamment l'application d'estimation de l'entreprise 1 et l'application de gestion de projet de l'entreprise 2. Dans le cas présent, l'entreprise 2 a refusé d'utiliser le module de gestion de projet, pourtant couvert par le nouveau PGI, pour des raisons purement politiques.

Je me souviens avec l'entreprise 2, il y a eu un enjeu très politique parce qu'on a pris le logiciel de l'entreprise 2, développé une maison. On a abandonné volontairement certains modules de notre nouveau PGI, pour prendre leur logiciel. Pour calmer les nerfs à tout le monde, on a pris leur logiciel, mais aujourd'hui, ça ne va pas avec nos requis, ce logiciel-là. - E1-P7-F1

Ces arbitrages, réalisés dans un contexte déjà instable, ajoutent une couche supplémentaire de

complexité technique et organisationnelle de l'intégration. Cette situation est susceptible d'engendrer de graves incidences à long terme, notamment lorsque les solutions mises en œuvre s'avèrent inadaptées et que leur développement est effectué en interne. Il est à craindre que l'entreprise ne dispose pas d'un nombre suffisant de personnels techniques pour garantir une utilisation pérenne de l'application. Cette approche peut également retarder la transition vers le PGI et entraîner des dépenses supplémentaires pour la réintégration ultérieure du module, si celle-ci a lieu.

2022 : mise en commun du service informatique au sein de la filiale 3

Puis, la filiale 3 a été créée pour fournir des services corporatifs partagés tels que le service des TI¹⁰ et les ressources humaines. Lors de la mise en commun du service informatique, l'ensemble des employés des services TI des deux filiales ont été réunis au sein d'un même département qui offre des services aux filiales. Ce service compte actuellement à une dizaine d'employés. Le service des TI proposés couvre tous les aspects des TI, tels que l'analyse commerciale, la gestion de projet, le support, l'architecture d'entreprise et l'infrastructure.

2023 : nouvelles adresses courriel et transfert dans l'infrastructure TI de l'organisation pour les employés de l'entreprise 3

Lors de la deuxième fusion, les entreprises ont continué à fonctionner comme auparavant pendant environ un an.

Au début, c'était de faire comme d'habitude. La première année, ils n'ont rien changé. Chacun faisait ses petites affaires, chacun de son bord en parallèle. Après un an, c'est là qu'ils commençaient à vouloir vraiment plus intégrer des affaires. - E1-P1-F1

Les employés ont ensuite été transférés dans l'une des deux filiales. Durant la transition, ils ont dû composer avec plusieurs adresses courriel. Bien que cette transition ait été bien orchestrée, elle a généré de l'ambiguïté auprès des clients, des fournisseurs et des autres filiales de l'organisation. L'entreprise 3 avait encore des contrats en cours chez certains clients. Il était donc important d'assurer la continuité des activités. Cependant, cela peut avoir une incidence sur la rapidité

¹⁰ Le service des TI sera présenté plus en détails dans la section 3.3.4

d'intégration des employés, car leurs collègues voient encore leur ancienne adresse. De plus, le fait d'avoir deux adresses (ou comptes) génère des manipulations supplémentaires pour les employés qui doivent sans cesse transférer leurs documents et leurs courriels vers un autre compte.

Étant donné que j'avais une adresse de l'entreprise 3 et une adresse de l'entreprise 2 en 2022, il a fallu que je transfère les informations d'un SharePoint à l'autre pour avoir accès aux informations. - E3-P7-F2

2023 : déploiement progressif des applications issues de la transformation numérique de la filiale 1

En plus de devoir composer avec les F-A, la filiale 1 déploie progressivement un nouveau PGI, une application de gestion des ressources humaines, une application de paie, une application de gestion du carburant et une application de saisie des heures des employés, dans le cadre de la transformation numérique initiée en 2019.

2023 : formation des employés de l'entreprise 3 à tous les outils de la filiale 1

La transition s'est effectuée rapidement pour les employés de l'entreprise 3 transférés à la filiale 1, qui ont simplement commencé à utiliser toutes les applications issues de la transformation numérique, ainsi que l'application de gestion de projet et d'estimation de la filiale 1, dès leur intégration au début de l'année 2023. La filiale 1 disposait déjà d'applications adaptées. Les employés de l'entreprise 3 n'ont donc pas eu leur mot à dire, car la mise en place du nouveau PGI de la filiale 1 avait déjà commencé avant la fusion avec l'entreprise 3. Les équipes provenant de la division construction de l'entreprise 3, désormais intégrées à la filiale 1, ont été formées en même temps que les équipes de cette dernière à l'utilisation de cette nouvelle application.

Le nouveau PGI de la filiale 1, ça n'existait pas avant la fusion chez nous. C'est quelque chose de nouveau avec lesquels on a dû composer ensemble. - E1-P5-F1

2024 : déploiement progressif de l'application de gestion des ressources humaines et de paie dans la filiale 2

L'organisation déploie progressivement les applications de gestion des ressources humaines et de paie au sein de la filiale 2, afin que toutes les filiales utilisent les mêmes bases de données pour les

services de paie et de ressources humaines situés dans la filiale 3. Cette démarche facilitera la standardisation des services offerts aux filiales.

2024 : initiation de la transformation numérique comprenant un PGI, système de pesées et saisie des heures dans la filiale 2

La filiale 2 est entrée dans une troisième phase d'intégration en 2024. La première correspond à une période d'attente, tandis que la deuxième est marquée par de multiples changements au sein de la direction. La troisième correspond au dernier remaniement de la direction, qui a débuté en 2023, et à la transformation numérique, qui a débuté en 2024, visant à unifier les processus de l'entreprise. Pour ce faire, la transformation comprend la mise en place du même PGI que dans la filiale 1, mais paramétrée différemment pour répondre aux besoins du domaine des matériaux, ainsi qu'un système de pesée des camions et une application de saisie des heures différentes de celles de la filiale 1.

En effet, les processus de l'entreprise 3 et de la filiale 2 diffèrent, car elles utilisent des PGI dont les paramètres sont différents, même si elles opèrent dans le même domaine. Cela pose des problèmes liés aux finances et aux opérations de l'entreprise, car il est difficile d'obtenir des chiffres complets.

Il y a des trucs qui ne sont toujours pas arrimés à ce jour. Les employés de l'entreprise 3 dans la filiale 2 ne sont pas encore tout à fait intégrés. Je te dirais que les procédures, les tâches, la façon de fonctionner sont très similaires, mais on reste quand même deux entités encore pour l'instant avec des systèmes différents. - E2-P1-F2

L'intégration des deux PGI de la filiale 2 s'avère plus ardue, malgré leur similitude, en raison de leur complexité et de leur configuration distincte. L'unification des processus sera atteinte par le biais du déploiement simultané du PGI, du système de pesée et de l'application de saisie des heures. Cette démarche vise à standardiser les pratiques. En l'absence d'une cartographie et d'une validation exhaustive en amont, deux modes opératoires hérités coexistent et les processus communs restent partiellement définis, générant des zones grises et des attentes divergentes entre les équipes. De plus, les cas d'utilisation non documentés sont souvent négligés lors de la configuration initiale des systèmes. Ces derniers ne se manifestent qu'en contexte opérationnel, ce

qui nécessite des correctifs et des demandes de modification multiple aux systèmes. La définition et la standardisation des processus, qui s'effectuent en parallèle de la configuration et de l'implantation, entraînent une multiplication des allers-retours, un retard dans les décisions stratégiques et une augmentation de la complexité du projet.

Aujourd'hui : intégration des TI non complétée dans la filiale 1

L'intégration des TI n'est pas encore terminée au sein de la filiale 1, qui utilise une base de données et un système de gestion d'estimation différents de ceux de l'entreprise 3. La gestion des réseaux n'est pas unifiée dans tous les bureaux et sites de l'organisation. Cette fragmentation persistante peut créer des blocages, notamment lorsque les employés se déplacent entre les différents lieux de travail. De plus, le manque d'engagement de la direction de la filiale 1 freine l'intégration, car elle n'agit pas comme vecteur de changement. Les directeurs ne mettent pas l'accent sur une utilisation appropriée des logiciels et ne soulignent pas leur importance auprès de leurs employés.

Même dans la filiale 1, il y a du monde qui n'adhère pas depuis qu'on a fait le PGI. Quand les gens ne font pas ce qu'ils doivent faire, il faut que ça parte du haut vers le bas et non l'inverse. On a un manque de direction à un certain moment donné où est-ce qu'il n'y avait pas de leadership à certaines places. - E1-P5-F1

Aujourd'hui à 2026 : transformation numérique en cours dans la filiale 2

L'intégration des TI n'est pas encore terminée dans la filiale 2, qui finalise actuellement la mise en place des logiciels issus de la transformation numérique entamée en 2024. Les trois projets de transformation numérique, dont le nouveau PGI, le nouveau système de pesée et la nouvelle application de saisie des heures, seront achevés en 2026.

La figure 3.10 suivante montre la chronologie des jalons importants de l'intégration des TI et des transformations numériques.

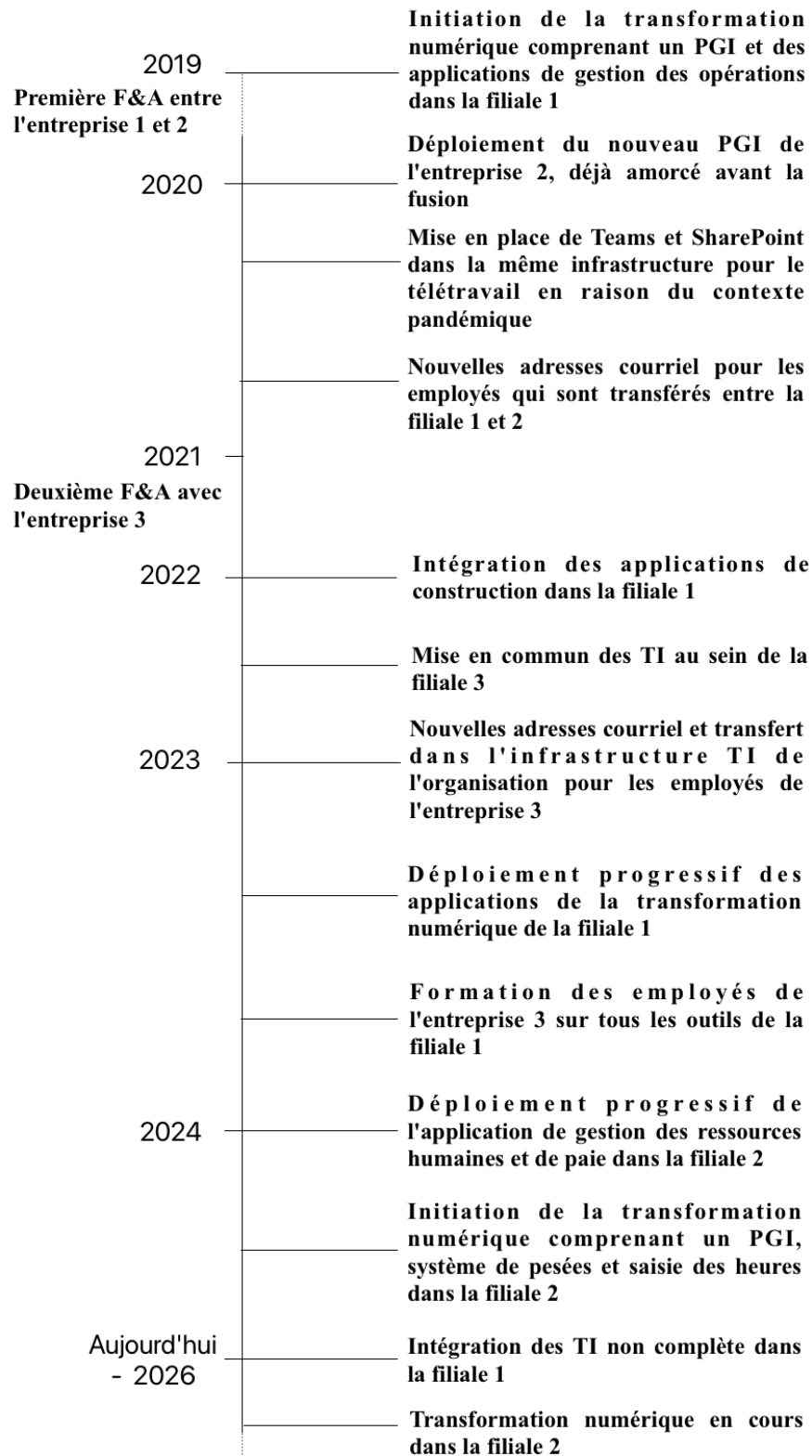


Figure 3.10 Chronologie de l'intégration des TI et des transformations numériques

3.3.2 Réaliser l'alignement stratégique des TI en l'absence de vision

Le manque d'articulation de la vision et des objectifs de la F-A¹¹ impacte également tous les changements technologiques et les transformations numériques de l'organisation.

D'abord, les lacunes technologiques auraient pu être mises en évidence si l'analyse pré-F-A avait été plus rigoureuse. D'ailleurs, la direction de l'entreprise 1 a découvert que l'entreprise 2 procédait à l'implantation d'un PGI seulement après la fusion. La direction n'était pas au courant de cette implantation, ce qui en a entraîné plusieurs problèmes, car les employés n'étaient pas suffisamment préparés.

Il est ensuite difficile d'aligner les objectifs de la transformation numérique sur ceux de l'organisation, car ceux-ci ne proviennent pas de la direction et peu de gens connaissent sa vision. Le petit groupe de directeurs qui connaissent cette vision et ces objectifs se retrouve alors responsable de tous les efforts dans le cadre de plusieurs projets TI, alors que d'autres pourraient mieux assumer le leadership de ces projets. D'ailleurs, les responsables de la transformation numérique de la filiale 2, qui a commencé en 2023, ne connaissent toujours pas les objectifs ni la raison d'être de tous les projets TI qui la composent. Cette absence de vision partagée empêche les projets TI de servir d'ancrage et de stabilité dans un contexte déjà marqué par des changements fréquents.

De plus, certains projets TI sont affectés par les changements de direction évoqués précédemment, car les demandes varient d'un directeur à l'autre. Par exemple, la filiale 2, qui est en pleine transformation numérique, modifie en permanence les devis d'implantation du PGI, car les dirigeants changent et ont des visions différentes de la manière dont les opérations devraient se faire. Pour un autre logiciel de saisie de temps, le « sponsor » a changé trois fois en huit mois. Cela a pour effet d'allonger le délai d'implantation, car chacun doit à nouveau s'approprier le changement.

¹¹ Analysée dans la section 3.2.1

Il y a eu au moins deux phases qu'on savait que c'était temporaire. Là, on recommence encore avec le nouveau vice-président. Assurément, il y a des idées, il y a des choses, des façons de faire qui vont encore changer et probablement des choses qu'on a implantées l'année dernière, ce qui fait que c'est toujours à recommencer à zéro. Il y a beaucoup de perte de temps à cause de ça. - E3-P6-F2

On observe ici un phénomène de cercle vicieux : les changements de direction de la filiale 2 perturbent de manière récurrente la vision, ce qui rend difficile son articulation. Comme la vision n'est pas maîtrisée et ancrée dans les projets TI, elle est victime de perturbations constantes. Ces perturbations récurrentes entraînent une perte de mémoire stratégique. Au fil des renouvellements de l'équipe de direction, les projets TI doivent perpétuellement être réajustés.

Il y a toujours une période de rodage, la nouvelle personne, il faut qu'elle prenne part des dossiers, qu'elle soit au courant des situations, qu'elle apprenne l'entreprise. - E3-P6-F2

Ces changements récurrents au sein des équipes de direction engendrent des changements continus dans l'implantation des projets TI, car chaque nouveau directeur a une vision différente et modifie les besoins recensés.

Pourtant, une firme de GdC a été mandatée pour analyser la manière dont les entreprises 2 et 3 travaillent. Leur mandat n'était pas d'accompagner le changement, mais de produire un rapport d'analyse pour dresser un portrait général de la filiale 2 en vue de sa transformation numérique. L'organisation a jugé qu'elle pouvait effectuer les changements et la transition en interne. En 2024, ils ont engagé un conseiller en GdC pour mettre en œuvre les éléments du rapport d'analyse dans le cadre des projets de transformation numérique de la filiale 2. Mais puisque la confusion persiste au sujet de la direction et de la vision de la filiale 2, il est difficile d'accompagner le changement et d'aligner la transformation numérique aux objectifs de l'organisation.

3.3.3 La capacité d'adaptation des employés aux changements technologiques

Les intégrations posent plusieurs défis en matière de ressources humaines, notamment la sur-utilisation de certaines ressources clés qui détiennent beaucoup de connaissances.

Dans la filiale 2, un manque d'effectifs est constaté depuis le départ de plusieurs employés. Le fait de ne pas remplacer la main-d'œuvre peut être dû à plusieurs facteurs, tels que l'environnement du recrutement ou la situation économique. Dans tous les cas, le manque de main-d'œuvre entraîne une charge de travail supplémentaire pour les employés, qui doivent travailler davantage pour accomplir les tâches.

Les ressources nous ont manqué dans l'après-covid là. C'était difficile pour tout le monde au niveau des ressources humaines. L'entreprise 1 aurait dû avaler et digérer l'entreprise 2, peut être pendant cinq ans, puis par la suite avaler et digérer l'entreprise 3. - E3-P1-F2

Souvent, ce sont les meilleurs collaborateurs de l'entreprise qui sont chargés d'implanter les nouveaux systèmes et applications, ainsi que de mettre en œuvre les nouveaux processus. Ils doivent en outre assurer le suivi des opérations courantes de l'entreprise. Cette situation met une pression supplémentaire et provoque une surcharge cognitive chez ces ressources indispensables pour assurer une bonne intégration et un bon transfert des connaissances au sein des filiales. Ces employés se retrouvent en surcharge cognitive, car leur charge de travail augmente considérablement. Il arrive que le manque de ressources empêche ou freine la transformation numérique, car ils ne peuvent pas se libérer pour exécuter les tâches qui y sont liées. Aussi, cela limite la capacité des employés à apprendre à utiliser les nouveaux outils.

Un moment donné, il faut aussi consolider avant de vouloir faire l'expansion. Ça demande des ressources, puis on manque de ressources. - E2-P8-F2

Lorsque les employés sont mobilisés à plein temps sur les opérations, il devient très difficile de mener à bien une transformation numérique qui demande elle aussi de s'y consacrer à temps plein. Cela provoque de la frustration chez certains directeurs qui doivent assurer la pérennité de l'organisation tout en veillant à ce que les transformations aient lieu sans perturber les opérations.

On a de la misère avec nos ressources humaines dans nos opérations. Donc, imagine avoir des qualifiés qui travaillent dans les implantations du PGI et d'autres systèmes au détriment de nos opérations. Tout le monde est surchargé. - E3-P1-F2

Au moment de la première fusion, l'entreprise 1 n'avait pas terminé sa propre transformation et sa restructuration post-succession n'était pas stabilisée, ce qui a réduit sa capacité à intégrer correctement les entreprises 2 et 3 au sein de la filiale 1.

L'entreprise 1 n'était pas réellement prête à se fusionner, puis à imposer des façons de faire. On finalisait de mettre en place le PGI. Ne sachant pas sa propre structure, elle n'était même pas capable de se comprendre elle-même. Là, il fallait qu'elle fusionne. - E1-P6-F3

L'entreprise et ses employés n'avaient pas encore digéré les changements induits par la succession et la transformation numérique. Les employés de l'entreprise 1 étaient donc en surcharge de travail, avant même d'entamer les intégrations.

Dans la filiale 2, les changements résultant des licenciements et des nouvelles directions, surnommés « la purge » par les participants, semblent s'accroître et s'accélérer. Cela entraîne de nombreux changements de vision au niveau des projets TI, qui ont du mal à trouver suffisamment de ressources pour mettre en place leurs projets.

En l'espace d'à peu près trois ou quatre ans, ça a été beaucoup de changements. Ce qui a complexifié l'intégration de chacune des entreprises, c'est que les comités d'intégration, à un moment donné, ne suffisaient plus. On aurait dû espacer les acquisitions pour prendre plus le temps d'intégrer celle qu'on avait faite et compléter les intégrations une après l'autre plutôt que de les faire de façon simultanée, puis de disperser nos ressources qui sont plus spécialisées là-dedans. C'est important de faire une bonne intégration. Il y a beaucoup de défis humains. - E2-P9-F3

Lorsque la capacité d'absorption des filiales est saturée, certaines initiatives en pâtissent. D'autres projets internes importants sont d'ailleurs mis en pause au sein des deux filiales.

Il y a eu de grosses modifications structurelles qui ont été faites aussi chez l'entreprise 1. Nouveau PGI, SharePoint, outils de gestion de projets, il y a eu beaucoup de choses. Donc, mon projet interne avait un petit peu été mis en veille. Là, j'ai récupéré. - E1-P4-F1

En plus de la réduction des ressources, les employés doivent fréquemment s'adapter à de nouveaux outils de travail. Comme expliqué précédemment, la filiale 2 a vécu un changement de PGI en 2020

dans l'entreprise 2, puis a entamé un autre projet en 2022 pour changer de nouveau la solution. Cette solution sera lancée en 2026. Les employés sont épuisés. Ces derniers ont en effet vécu plusieurs changements de logiciels ces dernières années, en plus des changements organisationnels. Lors des entretiens, plusieurs employés de la filiale 2 ont exprimé leur fatigue.

Ils ont eu tellement de réformes, tellement de logiciels. On en a appris un aux trois mois parce qu'ils changeaient. On met de côté des systèmes qui vont très bien, parce que les gens qui nomment des directeurs ont souvent à la limite carte blanche. À la grosseur qu'on a, ça prend au moins deux ans avant de comprendre et être bon sur un nouveau logiciel. - E2-P5-F2

De plus, plusieurs changements de logiciels semblent coïncider avec la haute saison de la construction, période durant laquelle les équipes sont déjà surchargées de travail. Il devient difficile, voire impossible, d'assimiler ces changements. Il n'est pas rare de voir les employés poursuivre leurs tâches et pallier le manque de temps par des heures supplémentaires.

Tu rentres dans ta saison, il faut que tu intègres les nouvelles méthodologies de travail, les nouvelles plateformes. On dirait qu'on rajoute tout le temps quelque chose, il faut que tu l'apprennes sur le tas. C'est ça qui a été un peu difficile dans cette approche-là. - E3-P3-F1

Lorsque les opérations reprennent à la fin du printemps, il devient très difficile pour les employés de se libérer. Ce phénomène touche justement tous les projets de transformation numérique de la filiale 2, car les employés concernés sont trop souvent sollicités par les opérations. La mise en place du nouveau système en souffre, alors que les initiatives doivent avancer malgré le manque de ressources, qui sont occupées par les opérations. De plus, les participants de la filiale 2 ne voient pas l'intérêt de documenter leurs connaissances des systèmes actuels, alors que plusieurs processus et systèmes sont sur le point d'être modifiés. Il est plus rapide pour eux de répondre aux questions et d'expliquer au fur et à mesure à un collègue comment effectuer une tâche que de tout documenter.

J'ai des connaissances qui pourraient être documentées, mais je dirais que par manque de temps, documenter des trucs et des processus, ce n'est pas la priorité. La voie la plus facile, c'est de m'appeler et que je réponde à la question. Mon temps que je passerais à documenter les processus actuels, il est mieux investi à paramétrer le nouveau PGI. - E3-P2-F2

Pendant ce temps, la filiale 1 a connu une croissance organique, tout en intégrant les entreprises 2 et 3. Cela peut complexifier l'uniformisation des entreprises 1 et 3, alors que les équipes s'agrandissent et que de nouveaux employés doivent comprendre les technologies de la filiale 1, dans un contexte où les processus et les technologies sont en constante évolution jusqu'à la fin de la transformation numérique en 2023.

Il y a aussi le développement de la filiale 1 en lui-même. Sans ces fusions et acquisitions, l'entreprise a déjà presque doublé de chiffre d'affaires ou un peu plus. Ça fait que tu augmentes et développes tes équipes. On a grossi aussi de façon organique et naturelle, en plus de cette fusion acquisition-là. - E1-P4-F1

Cela a également ajouté de la pression sur les employés de la filiale 1, qui doivent travailler sur l'intégration, apprendre de nouvelles technologies et accueillir de nouveaux collègues.

La formation des employés

Pour qu'une solution technologique soit réellement adoptée, les utilisateurs doivent se sentir à l'aise avec son utilisation. Sinon, l'efficacité peut diminuer et le nombre de demandes de support TI augmenter. Plusieurs problèmes sont apparus lors du déploiement de la formation au sein de l'organisation, notamment un rythme trop rapide, des créneaux choisis en conflit avec les opérations, ainsi qu'un manque de suivi et de documentation.

Les formations sont dispensées rapidement et il n'y a pas de suivi. Le moment choisi pour former les employés ne semble pas leur convenir. Lorsque les formations sont dispensées trop tôt, avant l'utilisation des logiciels en contexte réelle, les utilisateurs oublient certaines notions et doivent les réapprendre.

On a eu des formations sur le logiciel de gestion de projets de janvier à mars, puis il fallait l'utiliser de manière autonome en début de saison, deux, trois mois plus tard. Le « timing », il aurait peut-être fallu qu'on aille la formation comme plus proche de la saison. Tu as le temps un peu d'oublier un peu les méthodes, tout le cheminement de travail. - E3-P3-F1

Toutefois, certains participants estiment que les formations devraient avoir lieu à la fin du printemps, en amont de la haute saison. Ils doivent alors rapidement apprendre de nouvelles applications et manquent de temps. Cela réduit leur compréhension et limite leur accès aux connaissances de leurs collègues, qui seront alors accaparés par les opérations. De plus, ils n'ont pas de suivi ou de continuité après quelques mois pour assurer la compréhension des nouvelles méthodes de travail. Ils doivent donc continuellement déranger leurs collègues pour effectuer leur travail, alors que le transfert de connaissances reste partiel.

Certains employés doivent également participer à un nombre élevé de formations. Cela est directement lié à la quantité accrue de changements et de logiciels qu'ils doivent assimiler. Lorsqu'il y a trop de choses à apprendre, l'employé peut oublier plusieurs étapes qu'il doit suivre.

La première année, il y a eu beaucoup de formations. Mais là, il faut le consolider. Ça s'est fait vite un peu. - E3-P5-F1

De plus, le manque de documentation à disposition des employés accroît leur dépendance envers certains d'entre eux, qui sont trop souvent sollicités. Les nouveaux employés doivent sans cesse déranger leurs collègues pour savoir quoi faire. Or, ces collègues n'ont pas nécessairement le temps de le faire.

En fait, d'une certaine manière, ce n'est pas notre rôle de faire des documents d'aide sur l'utilisation des systèmes. On ne le fait pas, si on le fait c'est pour notre connaissance entre nous autres. Il n'y a personne qui a demandé ici de faire une formation pour un futur employé. On a eu un gars qui est entré, c'était un vert. Il sortait de l'université, il fallait tout lui montrer, mais pas de plan de formation. Chacun lui montrait s'il y avait du temps. C'était ça la consigne. Tu es poigné dans tes propres petites affaires, puis tu te ramasses à donner du temps à Ti-gars. Tu essaies de l'aider parce que tu as pitié de lui, mais ce n'était pas simple au niveau du partage des connaissances. - E3-P3-F1

Par ailleurs, certains choix technologiques ont effacé des repères acquis et renforcé la dépendance des employés envers certains collègues. Lors de la première fusion, le maintien du logiciel de gestion de projet de l'entreprise 2 dans la filiale 1 a entraîné une perte d'aisance chez les employés de cette dernière, qui utilisaient auparavant un autre outil. À l'inverse, la plupart des systèmes des employés de l'entreprise 2 ont été perdus, une seule de leurs applications ayant été conservée, les

autres provenant de l'entreprise 1. Lors de tels changements, les experts deviennent les apprentis et doivent s'en remettre à leurs nouveaux collègues, ce qui accroît leur dépendance.

La coordination, la création des formations et de la documentation sont souvent laissées de côté jusqu'à la toute fin des projets informatiques. Il n'y a pas eu de phase de conception de supports à de formation lors du lancement du PGI dans la filiale 1. Dans la filiale 2, l'entreprise 2 a reçu peu ou pas de formation lors du lancement du PGI en 2020. D'ailleurs, le calendrier de lancement du nouveau PGI a été repoussé et la période de création des documents de formation a été supprimée du calendrier. Il semble souvent qu'il n'y ait pas de plan détaillé de formation partagé avec les employés.

Je serais arrivé avec une méthodologie avec les étapes de formation, les notes et les contacts ressources. Ensuite, il aurait fallu au courant de la saison avoir de la formation continue. Dans mon cas, ce n'est pas du tout ça qui s'est passé et quand j'ai posé une question on m'a dit : tu es supposé savoir comment ça fonctionne. - E3-P3-F1

De plus, certains participants insistent sur le format dans lequel les formations relatives à l'utilisation de nouvelles applications peuvent être dispensées. Ils privilégient la présence physique de leur collègue durant ces formations afin de faciliter l'accès aux connaissances.

C'est bien beau d'envoyer à quelqu'un dire: Voici l'instruction de comment faire ça. En tout cas, moi, j'aime quand les gens me forment, puis que je puisse aller pitonner dans le système en même temps qu'on me l'explique. C'est un peu ça que j'ai fait avec mes collègues. J'ai vraiment passé des journées de formation avec eux pour qu'ils puissent vraiment être dans le système qu'ils puissent jouer dedans et le comprendre plus facilement en personne. - E2-P1-F2

La formation des employés des diverses équipes des filiales 1 et 2 aux technologies est similaire. De manière générale, ils préfèrent le jumelage et le mentorat lors des formations, car cela leur permet d'être plus proches de ceux qui détiennent le savoir. Cette approche est plus personnelle et prend du temps, ce qui a du sens pour des employés issus d'entreprises familiales.

3.3.4 La centralisation du service des TI

Initialement, chaque entreprise avait ses propres fonctions corporatives, y compris celles liées aux TI. La fusion de plusieurs entreprises a entraîné la croissance de l'organisation, avec une augmentation significative du nombre d'employés. Dans le cas étudié, les entreprises ont dû réinventer leur structure départementale pour soutenir les deux filiales. Pour ce faire, ils ont créé une troisième filiale qui regroupe tous les services administratifs. La création de cette filiale a donné lieu à la création du service des TI centralisé en 2022. Les services TI proposés couvrent tous les aspects des TI, tels que l'analyse commerciale, la gestion de projet, le support, l'architecture d'entreprise et l'infrastructure. Le lancement d'un nouveau service centralisé peut être laborieux et ambitieux, surtout en situation d'intégration, car les services TI tentent de stabiliser la nouvelle infrastructure et le parc applicatif qui grossit considérablement avec l'ajout des applications et logiciels des nouvelles entreprises. De plus, ils doivent maintenant changer la façon dont le service des TI est offert aux filiales. La centralisation du service des TI peut apporter des avantages à une organisation. Cependant, les propos des participants sont plutôt négatifs à l'égard du service des TI.

Perte d'agilité

Comme expliqué, l'entreprise 1 a eu une forte croissance dans les années avant la première fusion et l'entreprise 2 et 3 étaient des PME. Le service des TI étaient donc très près des utilisateurs et il était très personnalisé pour toutes les entreprises. Lorsque le service des TI est bien structuré, il peut être aussi performant que celui d'une grande entreprise. Puisqu'il y a moins d'employés, les logiciels et l'infrastructure qui soutiennent l'organisation sont plus faciles à gérer.

La centralisation facilite la gestion pour le service des TI, qui peut prioriser les problèmes urgents ayant un impact plus important sur l'organisation. Toutefois, cela crée une standardisation des TI qui entraîne une perte d'agilité pour les équipes de travail et les employés des trois entreprises.

L'ancien président de l'entreprise 3 était vraiment un crack de l'informatique et ç'a toujours été super important pour lui d'avoir les meilleurs outils et d'avoir une fiabilité hors pair de nos outils informatiques. On a beaucoup souffert lorsqu'ils y ont mis le service informatique dans la filiale 3. Il se trouvait seulement au siège social. - E3-P1-F2

La perte de proximité géographique du service, désormais situé au siège social, entraîne une rupture dans l'accessibilité aux techniciens. Cette perte d'accessibilité a eu pour effet de rompre le lien humain avec les employés du service des TI. Lorsqu'ils ont intégré le service, les employés ont perdu le contact avec certains techniciens et n'avaient plus de point de repère pour signaler un problème.

C'était pas mal plus personnel du côté de l'entreprise 3. Je veux parler à quelqu'un des TI et c'est différent toutes les fois. Tout est centralisé et c'est un bureau qui n'est pas à la porte d'à côté, ce qui fait que ça change un peu la dynamique. On est passé d'une belle communauté à des compartiments. - E3-P3-F1

En effet, lorsqu'un employé envoie une demande, il l'envoie souvent à une boîte de courriel partagée, et ce n'est pas toujours la même personne qui y répond. En raison de traditions ancrées dans l'histoire de l'organisation, de nombreux employés privilégient encore la proximité avec la direction et leurs collègues.

Tu sais, avant on avait des gens du support TI sur place. On ne voit plus personne. [...] Maintenant, ils sont quasiment tous concentrés au siège social. Tu as besoin de parler à quelqu'un des TI? Bien, bon, tu le fais par Teams. Ce n'est pas la même chose que le contact direct. Pour l'employé, je pense qu'il y a une adaptation qui a dû être faite. - E2-P9-F3

En changeant de modèle, les employés ont dû apprendre à se passer d'une ligne de support direct lorsqu'ils en avaient besoin. Pour certains employés, ce mode de fonctionnement peut donner l'impression que les TI ne les soutiendront plus adéquatement.

Les entreprises 1 et 2 avaient leurs TI. Il y a eu une intégration des deux ensembles, mais ça a pris du temps. On ne savait plus à qui parler, c'était qui les intervenants. Aujourd'hui, on a des courriels spéciaux pour envoyer des billets. Avant, c'était plus personnel. Je savais qui était la personne que je pouvais appeler. - E1-P9-F2

De plus, plusieurs processus ont été ajoutés afin de limiter le nombre de billets TI créés et de redonner la responsabilité de filtrer les incidents à une ressource qui crée les billets pour les équipes. Cela peut alléger le nombre de problèmes mineurs et la charge de travail de ce service. Cependant,

cela peut augmenter la charge de travail de ces employés, qui deviennent en quelque sorte une première ligne de support, puisque tous les problèmes TI de leur équipe passent par eux.

Le support TI, c'est devenu intégré avec tout le monde un moment donné. Avant, on faisait nos propres billets quand on avait un problème. Maintenant, ça doit être une personne spécifique qui s'occupe de faire tous les billets pour tous les employés sur un site. - E2-P6-F2

La perte d'efficacité ressentie par les employés est en partie liée au fait qu'ils ne peuvent pas se rendre au support TI lorsqu'ils ne se trouvent pas au siège social. Cependant, même ceux qui peuvent rencontrer un technicien en personne doivent tout de même ouvrir un billet avant. Comme plusieurs employés sont en surcharge de travail, ils ne veulent pas attendre lorsqu'ils ont un problème et souhaiteraient une assistance immédiate. De plus, la présence physique facilite grandement l'établissement du contact humain. Il est beaucoup plus facile de déranger quelqu'un en personne qu'en ligne. Il est donc normal que la présence d'un technicien sur place donne l'impression que le service est plus rapide.

Avant, nous autres, on avait tout le temps un technicien TI ici. Si tu avais un problème avec tes affaires informatiques, tu te levais de ton bureau, puis tu allais voir le gars d'informatique qui était juste au bout du corridor. Ce n'est plus le même. Il faut que tu fasses un billet pour ci, un billet pour ça. Maintenant, c'est compartimenté. Quand tu es une plus petite compagnie qui fusionne avec une plus grosse, tu te ramasses avec des problèmes de grosses compagnies. - E2-P3-F1

Ce qui avantage un désavantage l'autre. En établissant un ordre de priorité pour les billets, le service TI peut mieux suivre les demandes et faire passer les demandes urgentes en priorité. Cela facilite grandement leur travail pour atténuer les situations potentiellement critiques pour les opérations. Les employés, eux, ont le sentiment d'avoir perdu en capacité technologique et doivent davantage se débrouiller seuls pour trouver des solutions à leurs problèmes.

Maintenant ils ont leur ordre de priorités. Tout ce qui était dans l'ordre, on attend. Juste moi, mon ordinateur, ça a pris comme un mois avant qu'il puisse se connecter sur le réseau de l'entreprise 2. On a appris qu'il fallait se débrouiller parce que les ressources ne sont pas tout le temps là pour accompagner. - E1-P9-F2

Avant, les problèmes étaient réglés assez rapidement par un technicien sur place. Aujourd'hui, si l'employé trouve l'attente trop longue ou le service trop lent, il tentera de résoudre le problème lui-même et pourrait y parvenir. En revanche, cela lui prendra plus de temps.

De plus, l'uniformisation des services TI au sein de la filiale 3 fait disparaître des savoir-faire locaux. Comme d'autres départements, le service des TI n'est pas à l'abri de départs suivant l'intégration post-fusion.

L'entreprise 3 était autonome à 100%. Ils ont uniformisé ça, mais ils ont centralisé tout et ont perdu des gens. On n'a plus personne du service des TI. Personne ne sait réellement comment résoudre des problèmes avec des systèmes qu'on a qui date d'avant la fusion. - E3-P4-F1

En effet, des employés de longue date ont quitté l'organisation, ce qui fait que des connaissances propres à certaines applications disparaissent. Plusieurs vieilles applications provenant des entreprises fusionnées continuent à être utilisées, alors que de moins en moins de personnes sont en mesure de résoudre les problèmes qui pourraient survenir.

Lors de la création de la filiale 3 en 2022, l'idée de rassembler les TI sous une même gouvernance donnait l'impression que les TI devenaient un atout stratégique pour beaucoup d'employés. Cependant, dès les premières utilisations de la billetterie en ligne, les employés ont réalisé que l'amélioration des TI n'était pas achevée. Plusieurs situations démontrent une irrégularité dans le service offert, principalement due au manque de ressources internes dédiées aux services informatiques.

Il arrive même que, lors de leur première journée de travail, les employés se retrouvent avec un ordinateur portable qui n'a pas encore été paramétré. De plus, faute d'espace suffisant au siège social, il arrive souvent qu'on demande aux employés de se déplacer dans un autre bureau pour récupérer du matériel.

On a maintenant nos fameux billets, on était moins habitué à ça. Avant que le service s'améliore avec les fameux billets, il y a eu des problèmes de service. C'était long, c'était compliqué un petit peu, il y a eu du chialage là-dessus. Au début, quand ils nous ont montré la billetterie, c'était le fun, mais il n'y avait pas de réponse, il n'y avait rien. J'ai eu un nouvel employé que s'a a pris cinq semaines avant qu'il aille son ordinateur. [...] Puisque maintenant on travaille avec des portables, il ne pouvait pas continuer de travailler lorsque son collègue partait. Il était assis devant un bureau vide. C'était pénible. - E2-P5-F2

Le passage d'une infrastructure simple à une infrastructure plus complexe peut poser des problèmes aux employés. Puisque le système est centralisé, les changements qui affectent tous les utilisateurs doivent être communiqués. Cependant, cette communication n'est pas toujours adaptée aux utilisateurs de l'entreprise, qui sont généralement peu à l'aise avec la technologie. Par exemple, le simple fait d'imposer une contrainte de cybersécurité sur l'ensemble des mots de passe de l'entreprise peut poser de nombreux problèmes aux personnes qui essaient de se connecter par la suite et qui ont oublié leur mot de passe. Récemment, l'activation de l'obligation d'entrer le mot de passe de l'utilisateur à chaque première connexion de la journée à la boîte de courrier électronique a causé des problèmes. Plusieurs employés utilisant un iPhone ont rencontré des problèmes de synchronisation et ont manqué des courriels importants. Ces impacts sur la communication des changements et du support offert sont liés à la centralisation des TI, qui doivent désormais jongler avec des modifications affectant tous les utilisateurs, tout en offrant un support restreint.

Avant, tu engageais quelqu'un et deux jours après il était fonctionnel. Maintenant, tu engages quelqu'un, il n'est pas fonctionnel avant deux semaines. C'est long pour tout le monde. [...] On entend souvent dire : mon ordinateur ne marche pas et le mot de passe de marche pas. Nous avons maintenant plusieurs plateformes à nous rappeler des mots de passe. Avant que ça soit fluide toute cette information-là, ça prend des jours et des jours. - E3-P5-F1

Lorsqu'il s'agit de commander du matériel, les employés préfèrent généralement le faire eux-mêmes auprès des fournisseurs, car c'est plus rapide et facile que d'envoyer un billet.

Avant, on faisait un billet TI pour des cartouches d'encre et ils nous envoyaient directement les cartouches d'encre sur site. Maintenant, c'est trop compliqué. Souvent, c'est moi, je trouve la personne qui nous fournit, puis je les commande moi-même au fournisseur. - E2-P6-F2

Cela peut également se produire avec certaines applications qui ne font pas partie du parc applicatif de l'organisation. En effet, toutes les applications des filiales ne sont pas encore consolidées en un seul lieu et les outils préférés par l'organisation ne sont pas partagés. Plusieurs personnes s'autosuffisent. Il n'est pas rare de voir des licences pour des applications achetées avec des cartes corporatives qui ne sont pas connues ni approuvées par le service des TI.

3.3.5 Synthèse partielle

Cette section a abordé les enjeux liés à la gestion des TI durant l'intégration. L'analyse révèle que les entreprises vivent un retard technologique qui a été comblé lors de l'intégration des technologies. La vision et les objectifs sont mal articulés. Les employés ne comprennent pas les raisons de l'intégration des TI et des transformations numériques. De plus, les nombreux changements ont ajouté une charge de travail importante aux employés qui doivent apprendre de nouvelles technologies et former certains de leurs collègues. L'intégration des TI mène également à la centralisation du service dans le contexte étudié. Cette centralisation pose certains défis pour les employés, tels que la perte d'agilité et de proximité avec le support TI, l'alourdissement des processus, des délais de résolution et d'intégration des nouveaux employés. Ces éléments illustrent une intégration des TI marquée par une accumulation de transformations et de changements qui s'accumulent et saturent la capacité d'adaptation et augmentent la charge de travail des employés.

3.4 Synthèse du chapitre

Le présent chapitre avait pour objectif de présenter les résultats de l'étude d'un cas d'intégration dans un contexte de F-A. Il permet de comprendre les dynamiques de l'intégration de trois entreprises familiales québécoises au sein d'une seule organisation. L'analyse a été articulée en trois sections principales, soit le contexte et l'évolution organisationnelle, le processus d'intégration, et l'intégration des technologies. Les résultats mettent en lumière les défis

organisationnels et technologiques qui influencent le succès de l'intégration. Tout au long du chapitre, les résultats couvrent les différents aspects propres aux entreprises familiales. Les résultats mettent en évidence que ces défis ne se manifestent pas de manière isolée, mais s'additionnent et se superposent progressivement au fil du temps.

D'abord, l'intégration se déroule dans un environnement marqué par des changements importants. Le contexte des entreprises familiales étudiées est marqué par une succession non finalisée, créant un climat d'instabilité et d'incertitude dès le départ. Avec les F-A, les structures organisationnelles ont progressivement évolué vers un modèle d'organisation par filiale, centralisant les fonctions corporatives pour desservir les différentes filiales. Ces changements, apportés par la succession et les structures en constante évolution, ont créé une instabilité au sein de la direction des filiales qui perdure. Cette instabilité continue entraîne des changements fréquents des figures de référence et des orientations stratégiques, et alimente la perte de repères vécue par les employés. Ces éléments complexifient l'intégration, plongeant l'organisation dans une situation d'incertitude et de changements multiples.

Ensuite, le processus d'intégration des entreprises a rencontré certains obstacles au sein de l'organisation. La communication de la vision et des objectifs s'est limitée à des messages contradictoires diffusés de manière variée. Cela a limité la compréhension des raisons des F-A par les employés. L'analyse du processus de planification et de gestion de l'intégration révèle un manque de coordination de la direction et de pilotage des comités d'intégration. D'ailleurs, la représentation inégale des groupes d'employés au sein des comités éloigne les décisions stratégiques de la réalité opérationnelle des filiales 1 et 2. Les identités des entreprises et les silos entre les filiales ont nui au développement d'un socle commun permettant d'intégrer les cultures et les connaissances des employés. Le sentiment d'appartenance reste faible au sein des filiales 2 et 3. Leur petite taille et leur éloignement géographique expliquent pourquoi elles se sentent moins intégrées à l'organisation que la filiale 1. L'intégration des connaissances éprouve certains défis liés à l'éloignement géographique. Pour soutenir l'intégration, les technologies permettent d'effectuer le PdC en ligne et à distance. Bien qu'elles facilitent le partage, leur utilisation ne peut remplacer les interactions en personne et la dépendance aux collègues. Ces dynamiques ont pour

effet d'accroître l'instabilité et la complexité déjà éprouvées par les employés, dans la mesure où la charge de rester à jour et de changer continuellement de repère s'avère particulièrement lourde. Enfin, les défis de l'intégration se posent également en matière d'intégration des technologies. Les entreprises intégrées doivent rattraper leur retard technologique tout en s'intégrant. Pour pallier le manque de maturité technologique des filiales, l'organisation procède à des transformations numériques. Cependant, les changements variés dans l'intégration des TI et les transformations numériques limitent la capacité des employés à s'adapter et à s'investir. L'ambiguïté qui entoure la vision et les objectifs de l'intégration se répercute sur l'intégration des TI et sur les transformations numériques, limitant ainsi leur portée et leur cohérence stratégique. La centralisation des TI sous la filiale 3, qui visait à standardiser les processus TI, a été perçue comme un frein à l'agilité des entreprises. Les transformations numériques, menées en parallèle de l'intégration, ajoutent une couche de changement qui augmente la charge de travail des employés.

Les résultats montrent la réalité du cas étudié face aux deux F-A et les réponses des organisations face aux intégrations. Le contexte initial d'instabilité, les communications variables, les différences culturelles et technologiques, ainsi que les défis liés au PdC, que nous avons observés tout au long de l'analyse, constituent des obstacles et des défis majeurs à l'intégration. Les résultats montrent également que la GdC apparaît fragile, marquée par un manque d'accompagnement, de mobilisation et de sentiment d'appartenance. L'efficacité des pratiques de GdC utilisées reste ambiguë, alors que les participants proposent, dans les différentes sections du chapitre, certaines suggestions pour mieux soutenir l'intégration et les transformations numériques futures. Dans un contexte d'intégration post-F-A et de transformation numérique, il est important de souligner que l'humain est central, car il doit être mobilisé, informé et formé adéquatement tout au long du processus, sans quoi la réussite est compromise. Plusieurs répondants associent la faible efficacité de la GdC à l'absence d'un accompagnement structuré en GdC et au manque d'outillage des personnes responsables de l'intégration. De plus, les plans d'accompagnement élaborés ont été difficilement suivis, car les priorités et les échéanciers ont souvent été modifiés en raison de l'évolution de la portée des projets d'intégration et des projets informatiques. Ces éléments sont caractérisés par l'accumulation et la superposition de changements organisationnels et technologiques qui freine la capacité des employés à s'adapter à l'ampleur de ceux-ci.

Les résultats du chapitre 3 serviront de base à la discussion du chapitre 4, qui les mettra en perspective avec les éléments de la littérature présentés dans le chapitre 1 afin de proposer des façons de mieux soutenir le changement organisationnel et technologique lors des F-A au sein d'entreprises familiales.

CHAPITRE 4

DISCUSSION

Le présent chapitre vise à discuter des résultats présentés au chapitre précédent, en mettant en lumière un retour sur les éléments établis dans la revue de la littérature. Cette discussion permet tout d'abord de dégager les principaux constats de notre recherche et ses contributions empiriques concernant les principaux défis rencontrés lors des F-A et les obstacles à l'intégration. La seconde section présente les contributions théoriques de cette recherche qui permettent de proposer une meilleure contextualisation des modèles de la GdC dans le cadre des F-A d'entreprises familiales. La troisième section présente les contributions pratiques de ce mémoire, qui visent à proposer une réflexion sur la GdC dans les entreprises.

4.1 Les défis et obstacles rencontrés lors de l'intégration post-F-A

Ce mémoire documente un cas peu exploré dans la littérature, soit la F-A de trois entreprises familiales québécoises. La phase d'intégration qui suit les F-A est un moment critique marqué par de multiples défis. Nos résultats mettent en évidence des défis et des obstacles liés à l'instabilité du leadership, à un manque de clarté des communications et une gouvernance inadéquate de l'intégration. Ils révèlent également la persistance d'identités organisationnelles fortes, des difficultés liées au PdC et des tensions entre standardisation et agilité technologique. Par ailleurs, la nature familiale des trois entreprises étudiées constitue un facteur transversal qui amplifie ces défis et obstacles. Les incertitudes liées à la première succession, l'attachement identitaire très fort et la perte de proximité avec la direction viennent compliquer l'intégration post-F-A.

Cette section présente ces défis et obstacles en les mettant en relation avec les notions développées dans la revue de la littérature. Elle permet d'ailleurs de répondre à notre première sous-question de recherche : quels sont les principaux défis et obstacles organisationnels et technologiques rencontrés lors de la phase d'intégration post-fusion-acquisition?

4.1.1 L'instabilité prolongée du leadership : un obstacle à l'intégration

La littérature souligne que la stabilité de l'équipe de direction est un facteur clé de réussite dans le contexte des F-A (Chakrabarti, 1990 ; Karamustafa-Kose *et al.*, 2022). Or, nos résultats montrent qu'avant les F-A et pendant l'intégration, la direction manque de stabilité. L'organisation subit d'ailleurs encore les répercussions de la succession. Au sein de l'entreprise, cette transition est marquée par une ambiguïté des rôles entre les anciens propriétaires et la relève, alors que ces derniers ont toujours actifs au sein de l'organisation. Dans le contexte d'une entreprise familiale, la première succession est souvent un processus peu préparé et mal connu, ce qui accentue les zones grises et retarde la clarification des rôles entre les anciens propriétaires et la relève (Langer, 2007 ; Sandu et Nye, 2020). Les anciens propriétaires restent souvent actifs, créant ainsi des chevauchements d'autorité qui limitent l'autonomie de la nouvelle génération et ralentissent les décisions stratégiques nécessaires à l'intégration (Dolar *et al.*, 2024). Les entreprises 2 et 3 sont quant à elles marquées par un manque de relève et un détachement des anciens propriétaires. En quête de stabilisation, la filiale 2 procède à des remaniements répétés de l'équipe de direction.

Marks et Mirvis (2011) insistent sur le fait que la direction doit se montrer visible et cohérente pour guider les F-A et rassurer les employés. L'instabilité constatée dans notre étude de cas entraîne également un manque d'implication de la direction. Ceci se traduit par une lenteur dans la prise de décisions concernant l'intégration. D'ailleurs, lorsque des décisions sont prises concernant le déploiement du PGI et d'autres solutions technologiques issues de la transformation numérique, les employés les perçoivent comme désorganisées et improvisées, ce qui alimente le climat d'incertitude au sein des filiales.

De plus, l'absence d'une vision et d'objectifs clairs dès le début de l'intégration fragilise la capacité de l'organisation à prendre des décisions éclairées concernant son avenir. Dans la filiale 2, ces décisions changent continuellement. Nous pouvons le constater dans le cadre de l'intégration des TI et des projets de transformations numériques qui tardent à se concrétiser, puisqu'ils changent fréquemment. Comme le soulignent Alaranta et Henningsson (2008), un mauvais alignement entre la stratégie de l'organisation et les TI a un impact négatif sur l'intégration des TI. Il devient alors plus difficile de comprendre la vision qui sous-tend les changements et de choisir les technologies qui sont en adéquation avec les objectifs de l'organisation.

Notre étude de cas confirme que l'instabilité de la direction freine l'intégration et nuit à la performance post-F-A. Le tableau 4.1 recense les principaux obstacles liés à ce sujet.

L'instabilité de la direction	Ambiguïté des rôles entre les anciens propriétaires et la relève
	Première succession peu préparée
	Manque d'implication de la direction
	Vision et objectifs mal définis
	Instabilité persistance des décisions

Tableau 4.1 Les obstacles liés à l'instabilité de la direction

4.1.2 Une communication fragmentée qui fragilise la mobilisation collective

Nos résultats montrent que les annonces des deux F-A ont été menées de manière inégale entre les filiales. La séquence de communication était incomplète, car certains directeurs ont été informés très tôt, tandis que d'autres l'ont été en même temps que leurs équipes. Cette asymétrie a engendré des niveaux de préparation hétérogènes. Elle nuit également à l'établissement d'une vision partagée permettant de débiter l'intégration sur des bases communes entre les entreprises, alors que les employés n'ont pas tous les mêmes informations. De plus, les formats et les canaux utilisés variaient d'un groupe à l'autre, allant de réunions en présentiel à de simples courriels, et les calendriers d'annonce différaient selon les entreprises. Ces écarts ont engendré un sentiment d'injustice informationnelle, renforcé la perception d'instabilité et alourdi la charge émotionnelle des employés. La littérature montre qu'une communication claire, constante et planifiée est un levier essentiel pour favoriser l'adhésion, notamment parce qu'elle réduit l'incertitude (Armenakis et Harris, 2009 ; Terry *et al.*, 2001). Le cas étudié va dans le même sens.

À la suite de ces annonces, l'absence de suivi a laissé perdurer des zones grises. Le manque d'explications sur les intentions, les bénéfices attendus et la portée concrète des changements a limité la compréhension des raisons et de la cible de ces changements. En l'absence de boucles de rétroaction structurées, les équipes ont reçu peu de clarifications et les directions ont disposé d'une visibilité réduite sur le ressenti réel des employés. Dans un contexte d'entreprises familiales, des

habitudes de communication implicites et non formalisées, ancrées dans des liens relationnels, créent par ailleurs des accès inégaux à l'information (Abbas Zaidi *et al.*, 2024 ; Langer, 2007). Les personnes les plus proches des propriétaires en savent davantage et plus tôt, ce qui accentue les écarts de préparation entre les groupes.

Cette fragmentation des communications s'est également manifestée dans l'intégration des TI. Les équipes n'avaient pas accès à une feuille de route TI partagée précisant les dates d'implémentation, les jalons, les dépendances et les responsabilités. Il n'existait pas non plus de point de référence unique, comme un espace centralisé regroupant le calendrier des changements technologiques, les directives et les questions fréquentes. Ce déficit d'articulation a entretenu des décalages entre les annonces et les changements, compliqué la coordination et contribué à la disparité du niveau de préparation des employés à l'usage de nouvelles technologies. En effet, l'intégration des systèmes d'information requiert une cible commune ainsi qu'une gouvernance des décisions qui orchestrent le séquençement des changements (Alaranta et Henningsson, 2008). Benitez, Ray et Henseler (2018) soulignent que les transformations numériques performantes reposent sur un alignement explicite entre vision, gouvernance et ressources technologiques, porté par la direction.

Nos résultats montrent que la qualité de la communication influence la mobilisation collective. L'insuffisante articulation des communications constitue un obstacle, puisqu'il alimente l'incertitude, accentue les écarts de préparation et complique l'alignement stratégique et technologique. Le tableau 4.2 montre les principaux défis liés à une communication fragmentée que nous avons recensés.

La communication fragmentée	Séquence de communication incomplète
	Disparité du niveau de préparation des directeurs
	Hétérogénéité des formats et des canaux de communication
	Absence de suivi post-annonce
	Manque d'explication sur les intentions et les bénéfices attendus
	Habitudes de communication implicite non formalisées
	Décalage entre les annonces et les changements concrets

Tableau 4.2 Les obstacles liés à une communication fragmentée

4.1.3 Un manque d'inclusivité dans la gouvernance de l'intégration qui nuit à l'engagement

Nos résultats montrent que les comités d'intégration ont été dominés par la relève de l'entreprise 1 et qu'ils étaient composés en grande partie de membres de la direction, sans ou avec très peu de représentation d'employés opérationnels. Cette centralisation des décisions et cette faible représentativité ont tenu à distance les employés qui vivent les changements au quotidien du processus d'intégration. Selon Appelbaum et al. (2017c), les comités d'intégration devraient être constitués d'acteurs dédiés qui représentent les départements touchés, afin de relier les décisions aux réalités du terrain. De même, Alaranta et Henningsson (2008) soulignent qu'une intégration post-F-A requiert une gouvernance structurée pour prendre des décisions, établir le séquençement et les cibles souhaitées. Toutefois, dans le cas étudié, les spécificités familiales ont renforcé une gouvernance informelle et personnalisée, sans balises de fonctionnement pour les comités. Cette gouvernance informelle a laissé place à des rapports de force, renforçant une asymétrie de pouvoir entre les filiales plutôt qu'un processus décisionnel transparent et partagé (Abbas Zaidi *et al.*, 2024 ; Langer, 2007).

Ce déséquilibre a favorisé la création de silos. Tenues à l'écart des décisions, plusieurs équipes se sont repliées sur elles-mêmes, protégeant leurs méthodes de travail et développant des solutions parallèles. Les discussions sur les outils, les paramètres et les données se sont transformées en rapport de force entre les filiales. Chaque groupe a tenté d'imposer ses propres outils technologiques. Au bout du compte, l'intégration des processus et des systèmes a toutefois été menée par la relève de l'entreprise 1. Ces dynamiques correspondent aux risques identifiés par Appelbaum et al. (2017c) lorsque les équipes de transition ne sont pas représentatives. Elles confirment également qu'en matière d'intégration de systèmes d'information, l'absence de décisions transversales favorise l'optimisation locale (Alaranta et Henningsson, 2008).

Cette faible inclusivité s'est traduite par des choix applicatifs et des paramètres décidés par un groupe restreint de directeurs, avec une faible prise en compte des retours des utilisateurs finaux, ce qui a engendré des silos fonctionnels et des rapports de force entre les équipes autour des outils retenus. En pratique, l'absence de représentants des services opérationnels au sein des comités a réduit la qualité des exigences, ralenti l'alignement des processus et des systèmes, et fragilisé

l'appropriation des technologies. Ces constats rejoignent ceux d'Armenakis et Harris (2009), pour qui l'implication structurée des employés est un levier d'adhésion. Ils confirment également qu'en contexte familial, où les relations sont fortes, l'absence de formalisation de la gouvernance amplifie les déséquilibres post-F-A (Abbas Zaidi *et al.*, 2024 ; Langer, 2007).

Nos résultats montrent l'importance d'équipes de transition représentatives et d'une gouvernance claire pour relier la stratégie et les décisions de l'intégration à la réalité des employés. Dans le cadre d'une F-A impliquant des entreprises familiales, la prévalence des relations informelles et l'asymétrie de pouvoir transforment les décisions issues des comités d'intégration en rapport de force et en silos organisationnels (Alaranta et Henningsson, 2008 ; Appelbaum *et al.*, 2017c). L'inclusivité n'est pas seulement souhaitable, elle est nécessaire pour assurer l'intégration des TI, afin que les solutions technologiques répondent aux besoins des entreprises fusionnées. Le tableau 4.3 montre les principaux obstacles liés au manque d'inclusivité dans la gouvernance de l'intégration.

En excluant les employés, des éléments importants peuvent être négligés. Les connaissances étant dispersées au sein de l'organisation, elles ne sont pas toujours prises en compte lors de la prise de décisions majeures concernant les filiales. En ciblant les bonnes ressources et en les intégrant au processus décisionnel des comités, il aurait été possible d'améliorer la compréhension des activités et des processus des entreprises.

L'inclusion d'employés dans les comités permet d'assurer la diversité des points de vue et d'avoir une vision d'ensemble d'une situation avant de prendre une décision. En incluant les ressources détenant beaucoup de savoir, l'entreprise s'assure de recueillir leurs commentaires. Cela permet de comprendre les expériences vécues et le ressenti des employés.

Le manque d'inclusivité dans la gouvernance de l'intégration	Centralisation des décisions
	Faible représentativité des comités d'intégration
	Gouvernance informelle
	Asymétrie de pouvoir entre les filiales
	Création de silos
	Rapports de force entre employés

Tableau 4.3 Les obstacles liés au manque d'inclusivité dans la gouvernance de l'intégration

4.1.4 Des identités organisationnelles persistantes : un frein à la construction d'un socle commun

Nos résultats montrent que, malgré la volonté d'unification, les identités et les cultures d'origine demeurent fortes et structurantes. Le faible sentiment d'appartenance des employés issus des entreprises 2 et 3 s'explique notamment par l'éloignement géographique des sites, par la taille plus réduite de ces entités par rapport à l'entreprise 1, mais aussi par la disparition des activités sociales. Plusieurs employés de l'entreprise 1 entretiennent encore des relations privilégiées avec les anciens propriétaires, ce qui entraîne des loyautés parallèles et des hiérarchies informelles qui cohabitent mal avec les nouvelles structures. La littérature présente la construction d'un socle commun comme l'un des principaux défis post-F-A (Karamustafa-Kose *et al.*, 2022 ; Marks et Mirvis, 2011). Elle rappelle que l'intégration culturelle ne peut pas être précipitée, car elle requiert du temps, des interactions récurrentes et une reconnaissance mutuelle. Dans un contexte familial, l'attachement identitaire alimente des logiques de clan et la protection des valeurs antérieures, ce qui freine l'intégration (Abbas Zaidi *et al.*, 2024). Dans le cas étudié, la charge de travail élevée liée à l'intégration a réduit les occasions de créer des liens, retardant ainsi le rapprochement humain et social.

Par ailleurs, la littérature sur le travail distribué explique que les plateformes collaboratives facilitent les échanges, sans pour autant remplacer les interactions en présentiel, qui sont primordiales pour développer un sentiment d'appartenance (Ensign *et al.*, 2014). Nos résultats montrent que l'utilisation de Microsoft Teams n'a pas compensé l'absence d'occasions de rencontres entre les nouveaux collègues, le sentiment d'appartenance des employés issus des entreprises 2 et 3 restant faibles.

Nos résultats témoignent de cette persistance identitaire qui se manifeste par un faible sentiment d'appartenance à la nouvelle organisation, par le maintien des cultures d'origine sans réel rapprochement, ainsi que par une protection active des pratiques héritées, les employés privilégiant leurs repères historiques. Le tableau 4.4 montre les principaux obstacles liés aux identités organisationnelles persistantes.

Des identités organisationnelles persistantes	Absence de repères communs et de valeurs partagées
	Hierarchies informelles encore présentes
	Attachement identitaire familial très fort
	Érosion de la proximité entre les propriétaires et employés
	Manque d'occasion de créer des liens

Tableau 4.4 Les obstacles liés aux identités organisationnelles persistantes

4.1.5 Un partage des connaissances fragile : dépendance et cloisonnement des savoirs

Selon la littérature, les F-A amplifient les barrières cognitives, culturelles et technologiques au PdC (Kukko, 2013). Nos résultats montrent que l'organisation ne disposait pas de mécanismes institutionnalisés de PdC, tels que des communautés de pratique inter-filiales, des parcours d'intégration des nouveaux arrivants et de départ accompagné et de plan de documentation. Le PdC est resté fortement de surface, guidé par la proximité relationnelle, et peu valorisé, ce qui a entretenu une culture de débrouillardise et l'isolement des savoirs au sein de certaines équipes. Selon Sandu et Nye (2020), dans les entreprises familiales, l'absence de relève formelle ou planifiée fragilise les transferts lors des départs et prolonge la dépendance aux anciens propriétaires. Ce qui est le cas pour les entreprises 2 et 3.

Selon Husted et Michailova (2002), une culture peu propice au partage se traduit par de l'hostilité au PdC est soutenue par des asymétries de pouvoir qui font de la connaissance une « monnaie » de contrôle. Nos résultats montrent que la domination de la relève de l'entreprise 1 au sein des comités et la faible valorisation du PdC ont encouragé des réflexes de rétention de connaissances créant des dépendances à quelques individus et des cloisonnements des savoirs par équipes.

Le manque d'interactions informelles, la dispersion sur les sites, la pression opérationnelle conduisent à l'émergence de silos. Les outils numériques peuvent partiellement compenser l'absence de coprésence, mais ils ne remplacent ni la confiance ni l'apprentissage en personne (Ensign *et al.*, 2014 ; Nonaka, 1994). Les résultats montrent que la dispersion géographique et la charge de travail élevée ont réduit les occasions d'échanges spontanés. L'adoption de Microsoft Teams a certes facilité les interactions, mais, en l'absence d'une stratégie explicite de gestion des connaissances, elle a surtout déplacé la charge vers des individus clés, alors que les employés peuvent les solliciter directement et demander de leur temps régulièrement. L'utilisation accrue des plateformes de visioconférence donne l'illusion de partage, qui accroît en réalité les interruptions et la dépendance aux experts.

Nos résultats montrent que les paramètres applicatifs hétérogènes multiplient les doublons d'applications et déplace la charge vers quelques experts qui doivent partager leurs connaissances lorsque requis. Selon Alavi et Leidner (2001), l'absence d'une stratégie claire en matière de gestion des connaissances, entraîne la dispersion des contenus, une faible capacité de recherche et une réutilisation limitée des savoirs. Le tableau 4.5 montre les principaux défis liés à la fragilité du partage des connaissances que nous avons recensés.

La fragilité du partage des connaissances	Manque de structures formelles de partage
	Dispersion géographique des employés
	Culture peu propice au partage
	Stratégie de PdC floue
	Isolement des connaissances entre les filiales et entre départements
	Forte dépendance aux employés clés et aux anciens propriétaires

Tableau 4.5 Les défis liés à la fragilité du partage des connaissances

4.1.6 L'intégration technologique : standardisation et agilité en tension

Selon Mehta et Hirschheim (2007), l'intégration des TI post-F-A mène à choisir entre la centralisation et la standardisation, ou l'autonomie et l'agilité, et à décider du rythme d'intégration.

La réussite de cette intégration repose sur une vision stratégique partagée, l'implication des utilisateurs dans les comités et du séquençement qui permettent de gérer la capacité d'adaptation au changement des employés (Alaranta et Henningsson, 2008 ; Robbins et Stylianou, 1999). Sinon, l'intégration des TI et les transformations numériques s'exposent à être coûteuses et à une adoption inégale (Benitez *et al.*, 2018). Nos résultats montrent que, d'une part, la centralisation du service des TI au sein de la filiale 3 a favorisé des décisions centralisées et une standardisation, ce qui a été perçu comme un éloignement des besoins des équipes. D'autre part, la feuille de route TI était insuffisamment détaillée et partagée, ce qui a limité l'implication des employés lors des choix applicatifs et des paramétrages. Aussi, les capacités de formation et d'accompagnement se sont révélées insuffisantes au regard de l'ampleur des transformations.

Aussi, l'hétérogénéité des systèmes de départ, tels que les PGI paramétrés différemment, les référentiels distincts, les maturités technologiques inégales, particulièrement dans la filiale 2, a complexifié l'intégration des TI. Selon Alaranta et Henningsson (2008), l'intégration des systèmes d'information post-F-A exige une architecture cible et des règles communes. Nos résultats montrent qu'au sein de la filiale 2, deux PGI identiques sont utilisés, mais configurés différemment, et que les codes produits et les données sont hétérogènes, ce qui maintient des référentiels distincts et complique l'intégration.

Dans les résultats, cette standardisation se manifeste parfois par une auto-suffisance des équipes de travail par des achats d'outils technologiques sans passer par les TI ou une adoption partielle de certaines fonctionnalités du PGI. Selon Abbas Zaidi et al. (2024), dans un contexte familial, ces résistances ne sont pas uniquement liées à la formation, elles sont également alimentées par l'attachement identitaire à des outils et des pratiques hérités, ainsi que par des tensions générationnelles dans les styles de leadership, ce qui rend difficile l'alignement entre la standardisation et les besoins locaux. Tant que la vision et les objectifs des filiales ne sont pas stabilisés, que la gouvernance reste implicite et que les utilisateurs ne sont pas engagés dans les choix, la centralisation a tendance à rigidifier les services informatiques sans que les bénéfices attendus en termes de cohérence et d'efficience entre les filiales soient atteints.

Le tableau 4.6 montre les principaux défis liés à l'intégration technologique sous tension que nous avons recensés.

L'intégration technologique sous tension	Centralisation des TI perçue comme une perte d'agilité
	Manque de formation et d'accompagnement
	Absence d'implication des utilisateurs dans les décisions TI
	Retard technologique initial des filiales à rattraper
	Absence de vision et d'objectifs dans les projets TI
	Résistances aux outils liées à l'attachement identitaire / tensions générationnelles

Tableau 4.6 Les défis liés à l'intégration technologique sous tension

Les changements constants et difficilement prévisibles saturent la capacité d'absorption des équipes. S'y ajoutent des spécificités propres au contexte familial, telles que la succession inachevée, le chevauchement d'autorité, l'attachement identitaire et la perte de proximité, qui amplifient l'ensemble des obstacles et des défis recensés. Ces constats exigent que la GdC soit adaptée pour répondre à la multitude de changements qui semblent en constante évolution, en raison de la nature instable des F-A, surtout en contexte d'entreprises familiales. La section 4.2 propose des éléments qui doivent être considérés lors de la mise en pratique des modèles de GdC dans ce contexte.

4.2 Vers des modèles de gestion du changement mieux adaptés aux F-A en contexte familial

Notre étude de cas a mis en lumière les spécificités propres aux F-A en contexte familial, qui doivent être considérées lors de l'utilisation des modèles classiques de la GdC. Cette section permet de répondre à notre deuxième sous-question de recherche : comment la gestion du changement peut-elle être envisagée de manière à mieux tenir compte des particularités relatives à l'intégration post-fusion-acquisition dans des entreprises familiales, alors que les défis et obstacles se superposent au fur et à mesure que l'intégration progresse?

4.2.1 La création de liens significatifs entre employés et propriétaires

Pistes de réflexion pour l'entreprise étudiée

Les modèles classiques de la GdC, qu'ils soient séquentiels, comme ceux de Kotter (2007) ou de Lewin (1947), ou fondés sur l'adhésion des employés par la création de sens, d'Armenakis et Harris (2009), accordent une place centrale à la clarification de la vision et des objectifs ainsi qu'à la communication. Ces éléments restent pertinents. Toutefois, dans le cas étudié, qui concerne des F-A d'entreprises familiales ayant vécu un transfert à la succession, les liens significatifs qui unissaient historiquement les employés et les propriétaires se défont. Bien que la nouvelle direction tente de compenser cette situation par des programmes de GdC et des communications récurrentes aux employés, la création de liens significatifs s'avère insuffisante et les initiatives, telles que les transformations numériques, en souffrent.

D'abord, comme nous l'avons relevé dans la littérature, le transfert à la relève peut créer une instabilité de direction lorsque les styles de gestion, les valeurs et les ambitions diffèrent, ce qui complique l'autorité des successeurs (Dolar *et al.*, 2024). Lorsqu'elle est suivie d'une F-A, les enjeux humains se cumulent : réactions émotionnelles, perceptions d'injustice, pertes identitaires et jeux de pouvoir (Marks et Mirvis, 2000).

Dans le cas étudié, ces tensions s'expriment d'abord par la perte de la proximité qui existait depuis longtemps entre les employés et les propriétaires, ce qui affaiblit l'adhésion aux changements. D'ailleurs, l'établissement par la relève d'une structure de gouvernance plus formelle, avec notamment l'ouverture de la filiale 3, a détruit les liens de confiance avec les employés de longue date qui pouvaient autrefois travailler de manière entrepreneuriale au sein de l'organisation et s'autogérer, comme nous le rappelle cette citation d'un répondant :

Tu as perdu aussi des experts qui étaient maîtres de leur propre destinée, qui avaient leur petite compagnie à l'interne. Ils ont l'entrepreneuriat comme valeur dans leur culture. (E1-P2-F3).

Cela permettait également de maintenir l'unité des équipes grâce à des liens significatifs directs avec les propriétaires, qui se sont raréfiés.

Baltazar et al. (2023) nous rappellent également que le transfert à la relève vise à assurer la pérennité de l'entreprise en préservant ses valeurs, sa culture et sa vision, qui sont vécues par tous les employés. Ceci est en partie vrai pour la filiale 1, autrefois l'entreprise 1, dont la relève provient et est très présente dans la poursuite des opérations. Toutefois, pour les entreprises 2 et 3, les nouveaux propriétaires sont également issus de la relève de l'entreprise 1. Du côté de l'entreprise 3, une partie de son histoire s'efface lorsque son identité disparaît à la suite de sa dissolution au sein des filiales 1 et 2. Cet effacement nourrit les tensions identitaires et les dynamiques intergroupes typiques de l'intégration post-F-A (Jens *et al.*, 2002 ; Karamustafa-Kose *et al.*, 2022 ; Wei et Clegg, 2018). Aucun membre de la relève de l'entreprise 1 ne participe de près à la poursuite des activités de la filiale 2. Cela crée des ruptures relationnelles entre les employés et les propriétaires, qui s'accroissent lorsque l'intégration est perçue comme étant dominée par l'acquéreur, c'est-à-dire la relève de l'entreprise 1.

Le leadership actuel de la filiale 1 se distingue de celui de la filiale 2. Dans la filiale 1, la présence d'un vice-président issu de la famille permet de maintenir des repères, de comprendre les décisions, de développer une proximité et d'entretenir la confiance. Dans la filiale 2, rattachée au PDG commun, davantage tourné vers le pilotage global de l'organisation, le lien de proximité s'érode. Les employés ont l'impression de ne pas avoir d'espace pour suggérer ou prendre part aux décisions et la gouvernance familiale, centralisée au sein des services partagés, est perçue comme formelle et distante. Le PDG est perçu comme étant trop éloigné pour développer des liens forts et de confiance avec les employés.

Cette configuration accentue la séparation entre les propriétaires et les employés. Or, la littérature souligne que la gouvernance et les interactions sont souvent informelles, que les rôles sont ambigus et que la communication interne est peu claire dans les contextes familiaux (Abbas Zaidi *et al.*, 2024). Les liens faibles entre les employés et les propriétaires ne font qu'aggraver ces problèmes. Les campagnes de communication ne compensent pas la perte de proximité. Elles ne peuvent pas à elles seules recréer les liens significatifs perdus avec les nouveaux propriétaires.

Recommandations à portée plus générale

Selon nous, la conception formelle du changement, basée sur des comités d'intégration, des plans de GdC incluant la formation, la communication et la mobilisation, ainsi qu'un échéancier de projet et de changements, ne produit ses effets positifs que si elle est adossée à la création et au maintien de liens significatifs permettant d'établir la confiance, sans laquelle la vision ne peut devenir opérante. Il faudrait dès lors concevoir l'intégration post-F-A de manière à maintenir (plutôt qu'à reconstruire) ce lien significatif entre les employés et les propriétaires. Nous estimons que cette approche est envisageable pour toutes les entreprises qui vivent une F-A, mais qu'elle est particulièrement pertinente pour les entreprises d'origine familiale. Nous pourrions alors intégrer une étape préliminaire de GdC à cet effet aux modèles classiques. Cela permettrait de faire le diagnostic du style de leadership de la relève et de la proximité qu'elle peut développer avec les employés, qu'ils soient issus de la F-A ou non. Une fois le leadership stabilisé et visible pour accompagner le changement, et la vision et les objectifs clairement établis, les liens significatifs et de confiance pourront se développer par des pratiques de gouvernance et de fonctionnement au sein des filiales. Nous en dégageons trois qui favorisent la création de liens significatifs :

- incarner la relève localement en nommant un représentant-propriétaire de proximité à la tête de la filiale 2 (par exemple un vice-président dédié), présent au quotidien et mandaté pour prendre des décisions avec les équipes concernant l'évolution de la filiale;
- la confiance peut être assurée par des gestes de continuité et de préservation des repères des organisations achetées ou fusionnées, en reconnaissant les savoirs historiques et les repères identitaires utiles, tels que les activités sociales, en phasant la standardisation des outils technologiques et en évitant de favoriser systématiquement l'entité dominante de la F-A, ce qui effacerait des pratiques ancrées;
- d'ouvrir des canaux de suggestions et de codécision, afin qu'une filiale ne subisse pas seulement les changements, mais qu'elle les cocrée. Il n'est pas possible de créer un socle commun si personne n'incarne la nouvelle identité au sein de la filiale. La proximité entre les employés et les propriétaires est une condition nécessaire pour que les projets,

notamment ceux liés aux TI, cessent d'être vécus comme des injonctions « venues d'en haut » pour devenir des engagements partagés.

4.2.2 Vagues de changement et fluctuation de la capacité d'absorption

Pistes de réflexion pour l'entreprise étudiée

Dans le cas étudié, la capacité d'absorption atteint ses limites lorsque les changements s'accumulent, se succèdent et se superposent. Les symptômes décrits dans la section 4.1 du chapitre 4, tels que la surcharge cognitive, les changements d'outils rapprochés, l'adoption partielle du PGI (dans la filiale 1), la communication fragmentée, le départ d'experts et la perte de continuité organisationnelle, témoignent d'une organisation en surcharge qui ne peut plus intégrer de nouveaux changements. Comme le résumait un participant : « En recommençant tout, ils ont perdu ce qu'ils faisaient bien ». Autrement dit, les repères, les routines efficaces et les outils maîtrisés ont été écartés, forçant les employés à réapprendre des choses qu'ils connaissent déjà, mais qu'ils font désormais moins efficacement.

Dans ce contexte post-F-A spécifique, plusieurs temporalités entrent en concurrence, telles que la succession générationnelle, les réorganisations, l'harmonisation des pratiques et l'intégration technologique, qui sont parfois soumises à la saisonnalité de l'industrie (Todnem, 2005). Les résultats montrent que cette superposition complique la lecture du changement pour les employés et accentue la pression cognitive, un phénomène observé lorsque plusieurs initiatives de changement sont menées simultanément ou de manière rapprochée, ce qui peut générer de la fatigue et nuire à l'engagement (Rafferty *et al.*, 2013).

La fluctuation observée de la capacité d'absorption peut être décrite en ayant recours à la définition de Cohen et Levinthal (1990), selon laquelle la capacité d'absorption correspond à la faculté de reconnaître, d'assimiler et d'appliquer des connaissances externes, en fonction des connaissances antérieures. Dans le cas étudié, où les changements technologiques sont nombreux, l'aptitude peut se référer à reconnaître la valeur des processus et des systèmes, des pratiques organisationnelles et technologiques issues de la F-A et des projets TI, à les assimiler (processus, interfaces, rôles) et à les appliquer dans l'environnement cible. Cette aptitude est fortement liée à l'historique applicatif

et aux routines d'apprentissage numérique déjà en place. Dans les F-A, cette capacité conditionne le transfert de connaissances et dépend d'antécédents tels que la qualité de la communication d'intégration et l'existence de systèmes de traitement des connaissances (Junni et Sarala, 2013). Cela peut se traduire par le transfert et l'harmonisation des connaissances TI sur les PGI, les applications et les outils collaboratifs qui varient selon la compréhension de l'intégration, la qualité de la communication entre les TI et les opérations, ainsi que l'existence de mécanismes concrets de partage, tels que les comités d'intégrations, les communications des changements et outils de support, qui améliore la capacité d'absorption entre les entreprises.

Recommandations à portée plus générale

Il est possible de dégager des recommandations plus générales pour adapter la gestion du changement aux contextes de F-A, particulièrement lorsqu'elles concernent des entreprises familiales. Les approches classiques présentent souvent le changement comme une séquence linéaire jalonnée d'étapes (Kotter, 2007 ; Lewin, 1947). Cependant, dans des contextes où les changements sont multiples, l'enjeu n'est pas de figer la capacité, mais d'ajuster le tempo et l'intensité des transformations afin d'éviter l'essoufflement et de préserver l'engagement des employés. Dans leurs recherches, Karlsen (2023) ainsi que Stephenson et al. (2023) élaborent sur l'importance cruciale de la dimension temporelle dans les processus de changement organisationnel. Ils démontrent que les dynamiques de transformation s'écartent souvent des trajectoires linéaires, exigeant une gestion méticuleuse des rythmes, des périodes de repos et des séquences de changement.

Nous proposons pour cela la métaphore des vagues. Par « vague », nous entendons des épisodes délimités de changement qui comprennent :

- une vision et des objectifs clairs ayant un périmètre réaliste (la formation de la vague) ;
- un changement contrôlé (une montée progressive de la vague) ;
- une consolidation et une stabilisation du changement offrant le soutien et les ajustements nécessaires, avant d'engager le suivant (le creux de la vague).

La notion de « vague » ne se limite pas à une simple planification de projet. Elle englobe également l'évaluation des seuils de capacité atteints par les équipes. Lorsque l'amplitude des vagues (l'ampleur des changements) et la fréquence des vagues (le rapprochement des changements) augmentent simultanément, l'organisation est submergée (l'équivalent d'un tsunami). Elle doit, comme un sauveteur qui fait sortir tout le monde de l'eau, arrêter les nouveaux changements un moment, le temps de retrouver sa capacité d'absorption.

Cette lecture par vagues ne remplace pas les principes classiques de la GdC, mais les arrime à la réalité des changements multiples et cumulés. L'« urgence » (Kotter, 2007) reste pertinente, mais par épisodes, faute de quoi elle devient un bruit de fond anxiogène. La communication « planifiée » (Armenakis et Harris, 2009 ; Terry *et al.*, 2001) reste essentielle, mais elle est adaptée à la capacité réelle plutôt qu'à la seule logique du projet. Le « regel » de Lewin (1947) n'attend pas la fin d'une grande séquence ; il intervient à chaque vague pour sécuriser les routines, réduire la surcharge et ancrer les apprentissages avant la suivante. Ces vagues créent un rythme qui nourrit la confiance de l'organisation et ses employés. À chaque étape, l'organisation démontre sa capacité à agir, à livrer et à stabiliser, ce qui réduit l'incertitude et permet de maintenir un fil conducteur à travers les multiples changements. Toutefois, dans un contexte post-F-A où plusieurs projets se superposent, ces moments favorables sont rares. Penser en termes de capacité d'absorption, c'est reconnaître que l'attention et la capacité organisationnelles et personnelles sont des ressources limitées qu'il faut gérer au même titre que le temps ou le budget. La réussite d'une transformation dépend donc moins d'un plan déroulé à la lettre que de la capacité de l'organisation à composer avec des changements multiples. Revoir les modèles classiques séquentiels sous le prisme des vagues permet de les recontextualiser pour des environnements où les changements sont trop nombreux.

Enfin, penser en vagues successives revient à gérer le périmètre des projets pour ne pas submerger les employés de changements et les laisser respirer entre les vagues pour consolider les acquis. En respectant ces conditions, l'organisation rétablit sa capacité d'absorption, limite les départs de ressources, évite les contournements et transforme les projets, notamment technologiques, en engagements soutenables au fil de temps.

4.3 Regard critique sur le rôle de praticien du changement

La présente section propose un retour réflexif sur notre posture de praticien du changement. La conduite de cette recherche nous amène tout d'abord à préciser la définition de ce rôle, puis à décrire notre rôle dans le cas étudié, avant d'en tirer des enseignements pour faire évoluer la pratique.

En principe, le praticien du changement intervient sur trois plans. En amont, il éclaire les décisions avant leur annonce. Il aide à clarifier les objectifs et la portée, identifie les dépendances, évalue la capacité d'absorption et recommande le rythme des transformations à la direction. Ensuite, il aide à orchestrer la gouvernance du changement en établissant les rôles et responsabilités, la traduction des décisions en parcours d'adoption et la mise en visibilité des risques du changement. Enfin, au niveau opérationnel, il coordonne les communications, la formation, l'accompagnement et les mesures d'adoption, sans se substituer aux ressources internes, aux équipes projet, ni aux TI. L'utilité du rôle de praticien du changement tient dans sa continuité. Il permet de relier les décisions, la GdC et l'exécution plutôt que d'intervenir ponctuellement.

Dans le cas étudié, et plus largement dans plusieurs organisations, le rôle du praticien du changement est souvent réduit à des fonctions opérationnelles. Concrètement, nous avons rédigé et diffusé des communications liées au déploiement d'outils technologiques, coordonné des formations et des guides d'utilisation, ainsi que produit des suivis d'avancement et des tableaux de bord. Ces responsabilités sont utiles, mais elles laissent peu de place pour influencer la définition des objectifs, le phasage, la gestion de la capacité ou la priorisation des changements. Cette vision restrictive du rôle du praticien du changement limite la capacité à influencer les décisions stratégiques et à anticiper les répercussions humaines et organisationnelles des transformations. Cette trajectoire d'implication entretient une perception instrumentale du praticien. Les dirigeants lui demandent d'exécuter la GdC une fois la décision prise, alors que sa valeur se situe aussi, et surtout, dans sa capacité à conseiller en amont sur le « quoi », le « quand » et le « comment ».

Un exemple au sein de la filiale 3 illustre la posture de conseiller que requiert cette pratique. Des signaux récurrents de désengagement, tels que la participation inégale aux ateliers, les propos cyniques et la lenteur à adopter les nouvelles pratiques, révélaient un problème de motivation au

travail. Nous avons fait part de ces remarques aux propriétaires. Notre rôle de praticien n'était pas de « réanimer » la culture à la place des dirigeants, mais d'objectiver l'impact de ces signaux sur la collaboration et la qualité du travail, d'en exposer les risques et d'orienter la discussion vers des décisions et des actions concrètes. Autrement dit, il s'agissait de révéler la dynamique et d'outiller la décision plutôt que de tenter de résoudre seul la situation.

De plus, le rôle de praticien du changement est souvent réduit à des tâches opérationnelles dans le secteur des technologies. Dans de nombreux projets informatiques, l'accompagnement se limite à la formation des employés à de nouveaux systèmes et à la diffusion de communications. Dans notre cas, nous avons d'abord été recrutés pour des transformations TI, avec un mandat focalisé sur des projets TI, puis parachutés sur des projets TI déjà commencés. Le rôle a donc été envisagé en vase clos. Cependant, le rôle véritable du praticien du changement devrait être de questionner en amont la pertinence des outils, la clarté des objectifs et la capacité des équipes à absorber ces changements. Par exemple, l'introduction d'une billetterie TI centralisée, perçue comme rigide et impersonnelle par les employés, aurait nécessité une réflexion sur ses impacts relationnels et organisationnels, au-delà de sa seule efficacité technique. Dans ce contexte, le praticien du changement joue le rôle d'interface critique entre les TI et les utilisateurs, et porte la voix des équipes. Il alerte et anticipe les résistances, sans se substituer aux techniciens ni aux formateurs. Il contribue également à rendre les transformations numériques compréhensibles et légitimes pour les employés. Il ne s'agit pas d'une fonction auxiliaire des projets TI, mais d'un partenaire stratégique capable d'influencer les décisions. En endossant ce rôle de conseil, le praticien du changement devient un levier permettant d'atténuer les tensions entre standardisation et agilité, et de maintenir la confiance des employés tout au long des transformations numériques. Par ailleurs, nous constatons que les difficultés ne proviennent pas uniquement des transformations numériques. L'intégration post-F-A est en cours et partiellement non consolidée, la capacité d'absorption est atteinte, les équipes sont fatiguées et l'équipe projet a même du mal à soutenir les activités du plan de GdC prévues. Dans la filiale 2, plusieurs projets TI ne disposaient d'ailleurs pas d'objectifs clairement définis, alors qu'un projet sans objectif accroît le risque de non-adhésion. Le rôle du praticien du changement est alors d'avertir les dirigeants lorsque la vision, les objectifs ou les dispositifs d'accompagnement font défaut, plutôt que de tenter de les créer lui-même et d'assumer la responsabilité de la définition des objectifs des projets TI.

Le contexte des entreprises familiales rend cette posture encore plus difficile à adopter. La centralisation des décisions entre les mains des familles propriétaires restreint en effet souvent l'espace d'écoute et réduit le rôle du praticien du changement à un rôle opérationnel. À l'inverse, des liens visibles et significatifs entre les employés et les propriétaires favorisent l'appropriation et élargissent notre marge de conseil. La proximité historique entre dirigeants et employés, combinée à la forte empreinte identitaire des cultures familiales, renforce la tendance à considérer la GdC comme une fonction auxiliaire plutôt que comme un véritable partenaire stratégique. Dans un tel contexte, le praticien doit composer avec une influence limitée, tout en cherchant à démontrer la valeur ajoutée de son rôle en matière de conseil, de diagnostic et d'accompagnement.

Notre expérience nous amène à repositionner le praticien du changement comme un conseiller stratégique autant qu'un coordonnateur de l'accompagnement. Il ne s'agit pas pour lui de faire accepter des décisions déjà prises, mais de participer à leur élaboration, de gérer le rythme et l'intensité des projets et des changements en fonction de la capacité d'absorption, puis d'orchestrer leur mise en œuvre pour les employés. En s'appuyant sur les mécanismes de vagues proposés au chapitre 4.2, sur la capacité d'absorption et sur la création de liens significatifs entre employés et propriétaires, le praticien peut soutenir des intégrations et des transformations numériques plus réalistes et durables, notamment dans le contexte familial, où l'empilement des transformations et la force des héritages exigent une attention particulière aux effets humains des choix technologiques et organisationnels.

4.4 Synthèse

Ce chapitre a permis de discuter des principaux défis de l'intégration post-F-A dans le cas étudié, en montrant que l'instabilité du leadership, les communications fragmentées, une gouvernance très centralisée, des identités organisationnelles persistantes, des tensions technologiques et des particularités familiales freinent l'intégration.

Nous avons ensuite proposé d'envisager les modèles de gestion du changement en fonction des spécificités des F-A entre entreprises familiales. Les résultats ont mis en évidence la nécessité

d'une démarche articulant la création de liens significatifs entre les employés et les propriétaires, ainsi que la coordination planifiée des changements par vagues, en fonction de la capacité d'absorption. Cette approche vise à accompagner les personnes, tout en prenant en compte la proximité relationnelle, la mémoire organisationnelle et l'attachement identitaire qui caractérisent ces organisations.

Enfin, nous avons mené une réflexion sur le rôle du praticien du changement, qui ne doit pas être envisagé uniquement sous l'angle opérationnel, mais comme un rôle de conseil stratégique et d'accompagnement continu. Il s'agit de contribuer à bâtir une capacité organisationnelle de changement, y compris en matière de TI, en conseillant sur les vagues de changement, en signalant les limites de capacité et, au besoin, en recommandant des moments de consolidation des changements. Les dirigeants, appelés à piloter des transformations numériques, ont tout intérêt à développer leur propre compétence en matière de changement, avec l'appui du praticien, afin de soutenir durablement l'organisation et ses équipes, ainsi que de mieux comprendre le rôle du praticien.

CONCLUSION

Ce mémoire portait sur l'intégration post-F-A d'un groupe d'entreprises familiales, en se concentrant sur l'intégration organisationnelle et technologique ainsi que la gestion des projets TI et des transformations numériques qui y sont associées. Nous avons cherché à comprendre comment les dimensions technologiques et organisationnelles s'imbriquent et ralentissent l'adoption, puis nous avons proposé des façons d'envisager l'accompagnement du changement adapté au contexte familial.

Synthèse des résultats

La question principale de recherche était : comment surmonter les défis et obstacles organisationnels et technologiques qui émergent et s'accumulent au fil du processus d'intégration post-fusion-acquisition? Elle a été répondue en deux temps, correspondant aux deux questions secondaires.

La première question secondaire était : quels sont les principaux défis et obstacles organisationnels et technologiques rencontrés lors de la phase d'intégration post-fusion-acquisition? L'analyse du cas a mis en lumière les défis et les obstacles qui freinent l'intégration, soit l'instabilité du leadership, les communications fragmentées, la gouvernance centralisée, les identités persistantes. Sur le plan des TI, la centralisation des TI vise la cohérence, mais est perçue comme un frein à la proximité du support TI et à la réactivité. L'hétérogénéité des systèmes et le niveau de maturité technologique inégal ont complexifié l'intégration TI et la gestion des projets TI des transformations numériques. Nous avons remarqué qu'à défaut d'avoir une feuille des changements clairs et partagés, il est difficile pour les employés d'être impliqués. Ceux-ci doivent aussi composer avec une surcharge et une capacité d'absorption atteinte alors que les changements se multiplient et s'accumulent.

La deuxième question secondaire était : comment la gestion du changement peut-elle être envisagée de manière à mieux tenir compte des particularités relatives à l'intégration post-fusion-acquisition dans des entreprises familiales, alors que les défis et obstacles se superposent au fur et à mesure que l'intégration progresse? Au-delà de l'identification de ces obstacles pris isolément, ce mémoire

montre que les défis ne se succèdent pas de manière linéaire, mais qu'ils s'accumulent, se superposent et interagissent dans le temps. Un changement ne vient jamais seul lors d'une F-A. Il s'inscrit dans une dynamique où les décisions organisationnelles, technologiques et humaines s'ajoutent les unes aux autres, contribuant à une surcharge progressive de la capacité d'absorption des employés. Pour surmonter ces obstacles, la discussion propose d'envisager la création de liens significatifs entre les employés et les propriétaires pour légitimer les décisions stratégiques et technologiques, les changements par vagues calibrées en fonction de la capacité d'absorption et de la consolidation de ceux-ci, ainsi que le positionnement du praticien du changement comme conseiller stratégique pour les dirigeants.

Ensemble, les éléments issus des questions secondaires répondent à la question principale en fournissant des outils pour guider l'intégration post-F-A dans un contexte familial, où la capacité d'absorption et la légitimité des décisions sont déterminantes.

Apports théoriques

Ce mémoire contribue à la compréhension de l'intégration post-F-A dans le contexte des entreprises familiales en faisant la documentation des défis et des obstacles, identifiés dans le chapitre 4, qui interagissent et produisent une accumulation des changements qui surcharge la capacité d'absorption, ce qui ralentit l'adoption des projets TI et des transformations numériques. Cette approche rapproche les travaux sur l'intégration post-F-A et ceux sur la capacité d'absorption, en considérant cette dernière comme une variable contextuelle et temporelle, sensibles aux conditions de gouvernance, à la charge de travail et aux repères identitaires.

Ce mémoire met aussi en évidence le rôle des liens significatifs entre employés et propriétaires comme mécanisme de légitimation des décisions stratégiques et technologiques et de stabilisation des repères dans un contexte familial. Ce constat nuance la littérature sur la gouvernance post-F-A centrée sur les TI alors que la proximité relationnelle n'est pas un simple trait contextuel, elle influence l'adhésion aux projets TI, le rythme d'adoption et la consolidation de changements technologiques durant l'intégration.

Nous proposons enfin une façon dynamique de considérer la gestion du changement dans les entreprises, surtout familiales, fondées sur des vagues séquencées selon les capacités d'absorption, ayant des marqueurs de consolidation avant d'entamer la vague suivante. Nous avons établi un lien entre la littérature sur la capacité d'absorption et la gestion des intégrations et des transformations TI en période d'intégration pour réfléchir au rythme des transformations.

Apports pratiques

Ce mémoire met en avant des connaissances qui peuvent être transférées aux organisations qui mènent des processus d'intégration post-F-A, en particulier dans des contextes familiaux. Il montre que la réussite de l'intégration dépend moins de l'application stricte de modèles normatifs que de la capacité à reconnaître, anticiper et gérer la complexité croissante des changements.

Ce mémoire a porté un regard critique sur le rôle de praticien du changement en tant que partenaire stratégique de l'intégration post-F-A, plus particulièrement de l'intégration et des transformations TI. Concrètement, il doit être impliqué en amont dans les comités de direction et de pilotage afin d'éclairer les décisions et assurer les risques humains qui sont pris en compte. Il s'assure que le rythme des changements soit adéquat et il soutient ceux-ci comme un chef d'orchestre dans la mise en pratique des plans de GdC plutôt que comme un exécutant.

Les pistes suggérées, à savoir les tableaux présentant les défis et obstacles à l'intégration organisationnelle et technologique, la gestion par vagues et le maintien des liens de proximité, proposent des solutions concrètes pour les dirigeants et les praticiens faisant face à des intégrations complexes, au-delà du cas étudié.

Les limites de la recherche et les pistes de recherche futures

L'étude repose sur un cas unique, dans une démarche qualitative interprétativiste, avec un accès privilégié au terrain en tant que praticien du changement. Cette proximité accroît la profondeur d'analyse, mais limite la généralisation. Les résultats doivent donc être compris comme contextualisés et transférables par similarité, tels que la taille, le secteur et la maturité technologique, plutôt que généralisables à toutes les entreprises familiales vivant une F-A.

Des études multi-cas familiales, et même non familiales, permettraient de distinguer ce qui relève des spécificités de la gouvernance et de l'identité des entreprises familiales de ce qui tient réellement à l'intégration des TI, types d'entreprises confondus. Des suivis longitudinaux permettraient d'observer l'évolution de la capacité d'absorption au fil des vagues et les paliers d'adoption atteints. Sur le plan des TI, un approfondissement de la gouvernance des applications hétérogènes liées aux données, aux règles de paramétrage et à l'interopérabilité, permettrait d'éclairer les liens entre l'écart entre l'état actuel, la cible et le niveau d'adoption des employés en fonction de la complexité des intégrations.

Enfin, la montée en puissance rapide de l'intelligence artificielle générative (IA) et de l'automatisation accentue la pression sur les entreprises familiales, souvent en retard sur le plan technologique. L'intégration de l'IA devient alors un problème de capacité d'absorption qui peut décaler son adoption. Il serait intéressant d'analyser comment la difficulté des entreprises familiales à intégrer les TI et exécuter les transformations numériques, dans un contexte d'accélération technologique, accentue un retard déjà présent et pourrait éventuellement se réduire en désavantage concurrentiel mesurable.

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE RENOUVELLEMENT

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERP É plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (janvier 2024) de l'UQAM.

Titre du projet : COMMENT SURMONTER LES DÉFIS LIÉS AU PARTAGE DES CONNAISSANCES MÉDIATISÉ PAR LA TECHNOLOGIE À LA SUITE D'UNE ACQUISITION: UNE ÉTUDE DE CAS

Nom de l'étudiant : Bobby Roussel

Programme d'études : Maîtrise ès sciences (technologies de l'information - mémoire)

Direction(s) de recherche : Claudine Bonneau

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année au plus tard un mois avant la date d'échéance (**2026-12-18**) de votre certificat. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Raoul Graf, M.A., Ph.D.

Professeur titulaire, département de marketing

Président du CERPÉ plurifacultaire

AVIS FINAL DE CONFORMITÉ

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPÉ plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (janvier 2024) de l'UQAM.

Titre du projet : Les défis organisationnels et technologiques en contexte de fusion-acquisition: une étude de cas

Nom de l'étudiant : Bobby Roussel

Programme d'études : Maîtrise ès sciences (technologies de l'information - mémoire)

Direction(s) de recherche : Claudine Bonneau

Merci de bien vouloir inclure une copie du présent document et de votre certificat d'approbation éthique en annexe de votre travail de recherche.

Les membres du CERPÉ plurifacultaire vous félicitent pour la réalisation de votre recherche et vous offrent leurs meilleurs vœux pour la suite de vos activités.



Raoul Graf, M.A., Ph.D.

Professeur titulaire, département de marketing

Président du CERPÉ plurifacultaire

ANNEXE B

GUIDE D'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE

Introduction

- Présentation du chercheur, du projet et du déroulement de l'entrevue.
- Rappel des dimensions éthiques de la participation à la recherche
- Quelles sont vos fonctions et votre filiale? Depuis combien de temps travaillez-vous ici?
Où êtes-vous situé?

Tâches reliées à l'emploi

- Expliquez brièvement une journée typique. Vos tâches, vos activités quotidiennes, etc. ?
- Expliquez votre rôle au quotidien et ce que vous faites dans le cadre de vos fonctions.
- Où sont localisés les équipes/collègues avec lesquels/les vous travaillez au quotidien?
- Quels sont vos moyens de communication avec vos équipes de travail, collègues et supérieur?
- Quels sont les outils de collaboration utilisés afin d'effectuer vos tâches quotidiennes (ex. : Teams, SharePoint)?

L'acquisition et l'intégration

- Comment avez-vous appris l'acquisition?
- Quels ont été les divers moyens de communication pour partager l'information pendant l'acquisition?
- Expliquer votre expérience et le contexte de l'acquisition.
- Est-ce qu'il y a eu des licenciements ou des restructurations lorsque l'acquisition est arrivée?
- Comment est-ce que la culture et la structure ont-elles été intégré?
- Quels ont été les défis et bons coups de l'intégration organisationnelle?

- Est-ce que les diverses identités ont apporté des défis lors de l'intégration?
- Comment ces changements ont-ils été perçus ou vécus par les employés?
- Comment le changement culturel a-t-il été accepté par les employés?
- Comment la direction a-t-elle supporté l'intégration?
- Comment vous sentez-vous par rapport aux efforts déployés dans l'intégration?
- Comment est-ce que les outils TI sont structurés durant l'intégration?
- Comment les outils TI sont ou sont-ils intégrés?
- Comment avez-vous adapté votre travail pour l'utilisation de nouveaux outils TI?

Les partages des connaissances

- Expliquer le processus de transfert de connaissances durant l'intégration avec vos nouveaux collègues. Pouvez-vous donner des exemples?
- Est-ce que les gens étaient confiants de partager leurs connaissances?
- Avez-vous été témoins de tensions qui auraient pu limiter le PdC?
- Puisque la majorité du PdC a dû se faire en ligne à cause du contexte pandémique, comment avez-vous vécu cela?
- Comment les connaissances sont-elles partagées durant l'intégration?
- Comment avez-vous vécu le transfert du savoir-faire et de l'expérience avec vos nouveaux collègues?

Conclusion

- Comment avez-vous trouvé le processus d'intégration jusqu'à présent?
- Quels seraient les défis que vous avez rencontrés et comment est-ce que vous amélioriez la situation si elle était à refaire?
- Avez-vous tout autre commentaire pertinent en lien avec l'intégration, tant au niveau organisationnel, des TI ou du partage des connaissances durant la phase d'intégration

ANNEXE C

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT



FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Entrevue

Titre du projet de recherche

COMMENT SURMONTER LES DÉFIS LIÉS AU PARTAGE DES CONNAISSANCES MÉDIATISÉ PAR LA TECHNOLOGIE À LA SUITE D'UNE ACQUISITION : UNE ÉTUDE DE CAS

Étudiant-chercheur

Bobby Roussel ; Courriel : roussel.bobby@courrier.uqam.ca ; Téléphone : [REDACTED]

Direction de recherche

Claudine Bonneau ; Courriel : bonneau.claudine@uqam.ca ; Téléphone : (514) 987-3000 poste 5131

Préambule

Nous vous demandons de participer à un projet de recherche qui implique des entrevues. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer au besoin.

Le présent formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles.

Description du projet et de ses objectifs

Cette recherche vise à approfondir la compréhension des défis du partage des connaissances médiatisé par la technologie à la suite d'une acquisition et qui repose sur des employés qui vivent un changement important affectant leurs interactions, leurs façons de faire et les technologies qu'ils doivent utiliser pour effectuer leurs tâches quotidiennes.

Notre recherche s'intéresse plus particulièrement à l'expérience vécue par les employés qui doivent partager des connaissances à l'aide d'outils technologiques avec leurs nouveaux collègues.

Question de recherche principale:

- Comment les organisations peuvent-elles surmonter les défis liés au partage des connaissances médiatisé par la technologie à la suite d'une acquisition?

Les questions secondaires:

- Quels sont les défis rencontrés par les employés lorsqu'ils utilisent des technologies de l'information pour partager des connaissances dans la phase d'intégration?
- Comment peut-on accompagner le changement technologique dans la phase d'intégration afin de mieux supporter le partage des connaissances?

Nature et durée de votre participation

Entrevue

Il est prévu que les entretiens durent environ une heure, avec la possibilité de poursuivre les échanges plus longuement avec votre accord. Une unique rencontre est prévue par participant. L'entrevue pourra se faire en ligne par vidéoconférence ou à l'extérieur du bureau (ex : café), selon vos préférences, et la plage horaire sera déterminée en fonction de votre disponibilité. Les conversations seront enregistrées numériquement à l'aide d'un téléphone intelligent ou de la plateforme de vidéoconférence de l'université, selon les modalités de la rencontre, suivant l'obtention de votre aval permettant ainsi la transcription des échanges. Toute information qui pourrait permettre de vous identifier seront retirées des transcriptions, afin d'assurer votre anonymat.

Avantage lié à la participation

Cette recherche permettra aux personnes participantes d'être écouté et sentir que leur voix pourrait aider à mieux comprendre le phénomène à l'étude.

Risques liés à la participation

En principe, aucun risque n'est lié à la participation à cette recherche. Cependant, certaines informations pourraient être tout de même sensible tel que le support de la direction, les licenciements, la perception de la culture d'entreprise, etc.

Confidentialité

Vos informations personnelles ne seront connues que de l'étudiant-chercheur et ne seront pas dévoilées lors de la diffusion des résultats. Les entrevues transcrites seront numérotées et seul l'étudiant-chercheur aura la liste des participants, les formulaires de consentement, les données et les clés de code qui leur aura été attribué. Ces listes seront entreposées séparément sur un ordinateur sécurisé par mot de passe et auront chacun un mot de passe pour accéder aux fichiers. Les enregistrements seront détruits dès qu'ils auront été transcrits et tous les documents relatifs à votre entrevue seront conservés sous clef durant la durée de l'étude. L'ensemble des documents sera détruit 5 ans suite de la publication du mémoire.

Les renseignements personnels que vous transmettez demeureront confidentiels au moment de la diffusion des résultats de la recherche. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée. Les rôles et titres ne seront en aucun cas dévoilés. Si l'appartenance à une division ou filiale risque de dévoiler votre identité, ces informations seront retirées des verbatims pour assurer l'anonymat. Aussi, si vous mentionnez d'autres personnes ou des éléments qui permettraient de vous identifier et de les identifier, ils seront retirés des verbatim. De plus, aucune information ne sera communiquée à votre employeur ni à vos gestionnaires.

Participation volontaire et retrait

Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez refuser d'y participer ou vous retirer en tout temps sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à aviser Bobby Roussel par courriel, téléphone ou en personne ; et toutes les données vous concernant seront détruites.

Indemnité compensatoire

Aucune indemnité compensatoire n'est prévue.

Des questions sur le projet ?

Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation, vous pouvez communiquer avec les responsables du projet :

Bobby Roussel ; Courriel : roussel.bobby@courrier.uqam.ca ; Téléphone : [REDACTED]

Claudine Bonneau ; Courriel : bonneau.claudine@uqam.ca ; Téléphone : (514) 987-3000 poste 5131

Des questions sur vos droits ? Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPÉ plurifacultaire) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au [plan](#) de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la coordination du CERPÉ plurifacultaire : cerpe-pluri@uqam.ca; 514-987-3000, poste 3642.

Pour toute autre question concernant vos droits en tant que personne participante à ce projet de recherche ou pour formuler une plainte, vous pouvez communiquer avec le bureau de la protectrice universitaire de l'UQAM protectriceuniversitaire@uqam.ca; 514-987-3151.

Remerciements

Nous vous remercions pour votre participation à ce projet de recherche.

Consentement

Je déclare avoir lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose tels que présentés dans le présent formulaire. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction.

Je, soussigné(e), accepte volontairement de participer à cette étude. Je peux me retirer en tout temps sans préjudice d'aucune sorte. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision.

Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

Prénom Nom

Signature

Date

Engagement du chercheur

Je, soussigné(e) certifie

- (a) avoir expliqué au signataire les termes du présent formulaire; (b) avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard;
- (c) lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus;
- (d) que je lui remettrai une copie signée et datée du présent formulaire.

Bobby Roussel _____

Prénom Nom

Signature

Date

ANNEXE D
CODAGES PRINCIPAUX DU CAS ÉTUDIÉ

1^{er} ordre	2^e ordre	3^e ordre
Changements de l'équipe de direction Imposition des gestionnaires provenant de l'autre filiale Manque de présence de la direction Peur et inaction	Recherche de stabilisation du leadership	L'instabilité de la direction et l'incertitude décisionnelle
Constance de la vision et des messages véhiculés Explication de la vision Annonce de la première fusion Annonce de la deuxième fusion Histoire véhiculée lors de l'annonce Déséquilibre et iniquités de l'annonce Manque de transparence Pas atteint les synergies souhaitées à ce jour	Perturbations récurrentes de la vision	
Intégration par phase Plan d'intégration clair défini Suivi d'un plan d'intégration Activités d'intégration Annonce des changements à venir Difficulté de la cascade des informations aux bons acteurs Efforts pour intégrer Support de la direction dans l'intégration Durée des comités Participation des employés aux comités d'intégration Rapidité d'intégration	Intégrations multiples	La complexité et les obstacles de l'intégration

Divergence de force de main-d'œuvre Enjeux d'utilisation des meilleures ressources humaines Départ de ressources Employé comme détective Capacité des ressources Surcharge cognitive Accompagnement en gestion du changement Prendre le pouls des employés Proximité aux dirigeants Donner la même attention Entraide des employés pour faire un sens commun Documentation difficile des façons de faire Meilleure analyse pré-fusion État actuel de l'intégration Intégration culturelle des équipes Avantages des visioconférences Désavantages des visioconférences		
Effritement de la culture Mentalité différente d'opérer Sentiment d'appartenance à un tout Socle commun (common ground) Les relations humaines au travail Annulation des activités sociales Silos Perte de continuité organisationnelle	Ruptures organisationnelles	
Dissolution des liens de proximité Proximité aux dirigeants Dynamiques de pouvoir Peur face à l'incertitude	Confiance et sécurité	

Perte d'influence Climat de tension Ouverture au partage		
Nostalgie du passé Deuil de l'entreprise dissimulée	Baguage (fantôme) du passé	
Croissance organique Ouverture filiale 3 Relation de taille entre les entreprises Dispersion géographique et ampleur des bureaux Répartition des connaissances Synergie obligatoire en région éloignée	Facteurs structurels	
Mise en commun de l'infrastructure TI Uniformisation des méthodes et outils TI Intégration des outils technologiques Imposer les méthodes et outils Fragmentation des systèmes de référence Rapidité des changements TI Manque de formation Paring d'employés Changements fréquents d'outils	Centralisation des TI	Les obstacles de l'intégration des TI
Divergence de la maturité technologique Projets de transformation numérique	Contexte technologique autour des F-A	

ANNEXE E

EXEMPLE DE CODAGE DE PREMIER ORDRE DANS NVIVO

- ☐ Centralisation des TI
 - ☐ Changements fréquents d'outils
 - ☐ Fragmentation des systèmes de référence
 - ☐ Imposer les méthodes et outils
 - ☐ Intégration des outils technologique
 - ☐ Manque de formation
 - ☐ Mise en commun de l'infrastructure TI
 - ☐ Paring d'employés
 - ☐ Rapidité des changements TI et des fusions
 - ☐ Uniformisation des processus
- ☐ Confiance et sécurité
 - ☐ Climat de tension
 - ☐ Dissolution des liens de proximité
 - ☐ Dynamiques de pouvoir
 - ☐ Ouverture au partage
 - ☐ Perte d'influence
 - ☐ Peur face à l'incertitude
 - ☐ Proximité aux dirigeants

BIBLIOGRAPHIE

- Abbas Zaidi, S. Y., Waqas, M. et Mahmood, F. (2024). Exploring challenges forefront to family business leaders: A perspective of family business owners. *International Journal of Management Research & Emerging Science (IJMRES)*, 14(1), 64-91. <https://doi.org/10.56536/ijmres.v14i1.545>
- Ackerman, M. S., Dachtera, J., Pipek, V. et Wulf, V. (2013). Sharing knowledge and expertise: The CSCW view of knowledge management. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 22(4-6), 531-573. <https://doi.org/10.1007/s10606-013-9192-8>
- Ai, Q. et Tan, H. (2017). Acquirers' prior related knowledge and post-acquisition integration. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 647-662. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2015-0145>
- Alaranta, M. et Henningsson, S. (2008). An approach to analyzing and planning post-merger IS integration: Insights from two field studies. *Information Systems Frontiers: A Journal of Research and Innovation*, 10(3), 307-319. <https://doi.org/10.1007/s10796-008-9079-2>
- Alavi, M. et Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Altman Solon. (2024, décembre). *Winning tactics for telco mergers & acquisitions*. <https://www.altmansolon.com/thought-leadership/winning-tactics-for-telco-mergers-acquisitions>
- Annosi, M. C., Casprini, E., Martini, A. et Ramón Torres, J. G. (2021). Post-acquisition knowledge management practices for exploration and exploitation: insights from a food service organization. *Journal of Knowledge Management*, 25(11), 129-148. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2020-0784>
- Appelbaum, S. H., Karelis, C., Anne Le Henaff et McLaughlin, B. (2017a). Resistance to change in the case of mergers and acquisitions: Part 1. Industrial and Commercial Training. *Industrial and Commercial Training*, 49(2), 87-92. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0032>
- Appelbaum, S. H., Karelis, C., Le Henaff, A. et McLaughlin, B. (2017b). Resistance to change in the case of mergers and acquisitions: Part 2. Industrial and Commercial Training. *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 139-145. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0033>
- Appelbaum, S. H., Karelis, C., Le Henaff, A. et McLaughlin, B. (2017c). Resistance to change in the case of mergers and acquisitions: Part 3. Industrial and Commercial Training. *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 146-150. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0034>

- Armenakis, A. A. et Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142.
- Avenier, M.-J. et Gavard-Perret, M.-L. (2018). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. Dans M.-L. Gavard-Perret et al. (dir.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (3e éd., p. 5-52). Pearson.
- Ayache, M. et Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative: Une nouvelle perspective ? Dans *Le Libellio* (2^e éd., vol. 7, p. 33-46). AEGIS.
<https://www.researchgate.net/publication/241759064>
- Bain & Company. (2024, 5 juin). *The 10 steps to successful M&A integration*.
<https://www.bain.com/insights/10-steps-to-successful-ma-integration/>
- Balasubramanian, S., Al-Ahbab, S. et Sreejith, S. (2019). Knowledge management processes and performance: The impact of ownership of public sector organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 33(1), 1-21. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2019-0131>
- Baltazar, J. R., Fernandes, C. I., Ramadani, V. et Hughes, M. (2023). Family business succession and innovation: A systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 17(8), 2897-2920. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00607-8>
- Bansal, A. (2016). Employee trust dynamics during organizational change: A context of mergers and acquisitions. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(1), 55-69.
<https://doi.org/10.1108/APJBA-08-2015-0075>
- Beaud, J.-P. (2009). L'échantillonnage. Dans Gauthier, B. (dir.). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (5e éd., p. 251-283). Presses de l'Université du Québec.
- Benitez, J., Ray, G. et Henseler, J. (2018). Impact of information technology infrastructure flexibility on mergers and acquisitions. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 42(1), 25-43. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2018/13245>
- Björkman, I. et Söderberg, A. (2006). The HR function in large-scale mergers and acquisitions: The case study of Nordea. *Personnel Review*, 35(6), 654-670.
<https://doi.org/10.1108/00483480610702719>
- Brun, J.-P. et Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4).
- Bryde, D. (2008). Perceptions of the impact of project sponsorship practices on project success. *International Journal of Project Management*, 26(8), 800-809.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.12.001>

- Buchan, A., Melham, K., Fowler, J. et Ovseiko, P. (2015). Organisational culture and post-merger integration in an academic health centre: A mixed-methods study. *BMC Health Services Research*, 15(1), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s12913-014-0673-3>
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *The Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002.
- Chakrabarti, A. K. (1990). Organizational factors in post-acquisition performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 37(4), 259-268.
- Chang-Howe, W. (2019). The challenge of HR integration: A review of the M&A HR integration literature. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 10(1-2), 19-34. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-03-2019-0009>
- Chilton, M. A. et Bloodgood, J. M. (2008). The dimensions of tacit & explicit knowledge: A description and measure. *International Journal of Knowledge Management*, 4(2), 75-91.
- Cohen, W. M. et Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Coltman, T., Tallon, P., Sharma, R. et Queiroz, M. (2015). Strategic IT alignment: Twenty-five years on. *Journal of Information Technology*, 30(2), 91-100. <https://doi.org/10.1057/jit.2014.35>
- Corso, M., Martini, A., Pellegrini, L., Massa, S. et Testa, S. (2006). Managing dispersed workers: The new challenge in knowledge management. *Technovation*, 26(5-6), 583-594. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.02.003>
- Crawford, L. et Nahmias, A. H. (2010). Competencies for managing change. *International Journal of Project Management*, 28(4), 405-412.
- Dao, M. A. et Bauer, F. (2021). Human integration following M&A: Synthesizing different M&A research streams. *Human Resource Management Review*, 31(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100746>
- Datta, D. K. (1991). Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration. *Strategic Management Journal*, 12(4), 281-297.
- Davenport, T. H. et Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. *ACM: Ubiquity*.
- Dienes, Z. et Perner, J. (1999). A theory of implicit and explicit knowledge. *Behavioral and Brain Sciences*, 22(5), 735-808. <https://doi.org/10.1017/S0140525X99002186>
- Dolar, B., Biloslavo, R. et Aydın, E. (2024). The intergenerational succession of leadership in the family business: The change succession brings. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(4), 802-823. <https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60444>

- Egan, T., Kelliher, F. et Walsh, M. (2024). Acknowledging the role of loss in facilitating employee transition in a partial business acquisition. *Journal of Work-Applied Management*. <https://doi.org/10.1108/JWAM-06-2024-0072>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ensign, P. C., Lin, C.-D., Chreim, S. et Persaud, A. (2014). Proximity, knowledge transfer, and innovation in technology-based mergers and acquisitions. *International Journal of Technology Management*, 66(1). <https://doi.org/10.1504/IJTM.2014.064018>
- Eppler, M. J. et Mengis, J. (2004). The concept of information overload: A review of literature from organization science, accounting, marketing, MIS, and related disciplines. *The Information Society*, 20(5), 325-344. <https://doi.org/10.1080/01972240490507974>
- EPTC. (2018). *EPTC 2 (2018) – Chapitre 3: Processus de consentement*.
- Ferneley, E. H. et Sobreperéz, P. (2006). Resist, comply or workaround? An examination of different facets of user engagement with information systems. *European Journal of Information Systems*, 15(4), 345-356. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000629>
- Gamble, J. R. (2020). Tacit vs explicit knowledge as antecedents for organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 33(6), 1123-1141. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2020-0121>
- García-Nieto, M., Bueno-Rodríguez, V., Ramón-Jerónimo, J. M. et Flórez-López, R. (2024). Trends and risks in mergers and acquisitions: A review. *Risks*, 12(9). <https://doi.org/10.3390/risks12090143>
- Gaudet, S. et Robert, D. (2018a). Choisir un projet de recherche qualitative. Dans *L'aventure de la recherche qualitative. Du questionnement à la rédaction scientifique*. (p. 1-19). Les Presses de l'Université d'Ottawa.
- Gaudet, S. et Robert, D. (2018b). Les enjeux éthiques en recherche qualitative. Dans *L'aventure de la recherche qualitative. Du questionnement à la rédaction scientifique*. (p. 123-139). Les Presses de l'Université d'Ottawa.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. et Hamilton, A. L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Giroux, N. (2003). L'étude de cas. Dans Giordano, Y. (dir) *Conduire un projet de recherche - une perspective qualitative*, 41-48.
- Gohier, C. (2004). De la démarcation entre critères d'ordre scientifique et d'ordre éthique en recherche interprétative. Dans *Recherches qualitatives* (vol. 24, p. 3-17). Association pour la recherche qualitative (ARQ), Université du Québec à Trois-Rivières. <https://doi.org/10.7202/1085561ar>

- Gökalp, E. et Martinez, V. (2022). Digital transformation maturity assessment: Development of the digital transformation capability maturity model. *International Journal of Production Research*, 60(20), 6282-6302. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1991020>
- Goulet, P. K. et Schweiger, D. M. (2000). Integrating mergers and acquisitions: An international research review. Dans *Advances in Mergers and Acquisitions* (p. 61-91). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1479-361X\(00\)01004-8](https://doi.org/10.1016/S1479-361X(00)01004-8)
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Gray, D. E. (2022). *Doing Research in The Real World* (5^e éd.). SAGE.
- Gutierrez-Patrón, L. M. et Ramirez-Solis, E. (2023). Succession planning and its impact on business performance: A bibliometric method to identify future research in family firms. *Journal of Global Entrepreneurial Management*, 1(1). <https://doi.org/10.59462/JGEM.1.1.103>
- Hasmin, H. (2025). Employee management during mergers and acquisitions: Communication challenges and impact on turnover. *Advances: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 3(1), 52-65. <https://doi.org/10.60079/ajeb.v3i1.428>
- HEC Montréal. (2021, 28 janvier). *Familles en affaires – HEC Montréal dévoile la plus vaste enquête sur les entreprises familiales québécoises*. <https://famillesenaffaires.hec.ca/commique-de-presse-familles-en-affaires-hec-montreal-devoile-la-plus-vaste-enquete-sur-les-entreprises-familiales-quebecoises/>
- Heckathorn, D. D. (1997). Respondent-driven sampling: A new approach to the study of hidden populations. *Social Problems*, 44(2), 174-199. <https://doi.org/10.2307/3096941>
- Henderson, J. C. et Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1).
- Hornstein, H. A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 33(2).
- Hossain, M. S. (2021). Merger & acquisitions (M&As) as an important strategic vehicle in business: Thematic areas, research avenues & possible suggestions. *Journal of Economics and Business*, 116. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2021.106004>
- Husted, K. et Michailova, S. (2002). Diagnosing and fighting knowledge-sharing hostility. *Organizational Dynamics*, 31(1), 60-73.
- Ihrig et MacMillan. (2015). Managing your mission critical knowledge. *Harvard Business Review*, 80-87.
- Institut de la statistique du Québec. (2020, 13 juillet). *Les entreprises québécoises de moins de 5 employés: Portrait et contribution à la dynamique des entreprises et de l'emploi*.

- <https://statistique.quebec.ca/fr/communiquer/les-entreprises-quebecoises-de-moins-de-5-employes-portrait-et-contribution-a-la-dynamique-des-entreprises-et-de-lemploi>
- James, A. D., Georghiou, L. et Metcalfe, J. S. (1998). Integrating technology into merger and acquisition decision making. *Technovation*, 18(8-9), 563-573.
[https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(98\)00029-7](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(98)00029-7)
- Jasimuddin, S. M., Klein, J. H. et Connell, C. (2005). The paradox of using tacit and explicit knowledge: Strategies to face dilemmas. *Management Decision*, 43(1), 102-112.
<https://doi.org/10.1108/00251740510572515>
- Jaura, M. et Michailova, S. (2014). Cognition and knowledge sharing in post-acquisition integration: Insights from Indian IT acquiring firms. *Journal of Asia Business Studies*, 8(2), 146-167. <https://doi.org/10.1108/JABS-05-2012-0027>
- Jens, G., Husted, K. et Michailova, S. (2002). Knowledge sharing hostility in acquisitions. *Copenhagen Business School*.
- Jens, G., Husted, K. et Michailova, S. (2004). Knowledge-sharing behavior and post-acquisition integration failure. *Copenhagen Business School*.
- Johannesson, P. et Perjons, E. (2014). Research strategies and methods. Dans *An Introduction to Design Science* (Springer International Publishing, p. 39-73). Springer.
- Junni, P. et Sarala, R. M. (2013). The role of absorptive capacity in acquisition knowledge transfer. *Thunderbird International Business Review*, 55(4).
<https://doi.org/10.1002/tie.21554>
- Kansal, S. et Chandani, A. (2014). Effective management of change during merger and acquisition. *Procedia Economics and Finance*, 11, 208-217.
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00189-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00189-0)
- Karamustafa-Kose, G., Schneider, S. C. et Davis, J. D. (2022). Unpacking the dynamics in acquisition of capabilities: The role of identities during postmerger integration. *Journal of Organizational Change Management*, 35(8), 13-38. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2021-0053>
- Karlsen, J. E. (2023). Reflections: Time and temporality in organizational change – Why bother yet? *Journal of Change Management*, 23(4), 413-437.
<https://doi.org/10.1080/14697017.2023.2268247>
- Klein, H. K. et Myers, M. D. (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS Quarterly*, 23(1), 67-93.
- Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 85(1), 96-103.
- Krug, J. A. (2003). Why do they keep leaving? *Harvard Business Review*, 81(2), 14-15.

- Krug, J. A. et Shill, W. (2008). The big exit: Executive churn in the wake of M&As. *Journal of Business Strategy*, 29(4), 15-21. <https://doi.org/10.1108/02756660810886962>
- Kukko, M. (2013). Knowledge sharing barriers of acquisitioned growth: A case study from a software company. *International Journal of Engineering Business Management*, 5. <https://doi.org/10.5772/56005>
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in family businesses: A new explanatory model. *Family Business Review*, 18(4), 267-282.
- Langer, A. (2007). Selling family businesses in Canada. *Mergers and Acquisitions*, 42(11), 63-64.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H. et Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.4001>
- Lauer, T. (2021). *Change Management: Fundamentals and Success Factors*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-62187-5>
- Levin, D. Z., Cross, R., Abrams, L. C. et Lesser, E. L. (2004). Trust and knowledge sharing: A critical combination. Dans E. Lesser et L. Prusak (dir.), *Creating Value with Knowledge* (1^{re} éd., p. 36-42). Oxford University Press New York. <https://doi.org/10.1093/0195165128.003.0003>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Li, J., Matouschek, N. et Powell, M. (2017). Power dynamics in organizations. *American Economic Journal: Microeconomics*, 9(1), 217-241.
- Lu, Y. et Ramamurthy. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS Quarterly*, 35(4), 931-954. <https://doi.org/10.2307/41409967>
- Luftman, J. (2003). Assessing IT/business alignment. *Information Systems Management*, 20(4), 9-15.
- Magano, K. D. et Thomas, A. (2017). Organisational change and the psychological contract at a pharmaceutical company. *SA Journal of Human Resource Management*, 15.
- Marks, M. L. et Mirvis, P. H. (2000). Managing mergers, acquisitions, and alliances: Creating an effective transition structure. *Organizational Dynamics*, 28(3), 35-47. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)88448-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)88448-X)

- Marks, M. L. et Mirvis, P. H. (2011). Merge ahead: A research agenda to increase merger and acquisition success. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 161-168. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9219-4>
- Massis, A. D., Chua, J. H. et Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.
- McNeish, J. et Mann, I. J. S. (2010). Knowledge sharing and trust in organizations. *The IUP Journal of Knowledge Management ER*, 8(1), 18-38.
- Mehta, M. et Hirschheim, R. (2007). Strategic alignment in mergers and acquisitions: Theorizing IS integration decision making. *Journal of the Association for Information Systems*, 8(3), 143-174.
- Moeller, S. B., Schlingemann, F. P. et Stulz, R. M. (2004). Firm size and the gains from acquisitions. *Journal of Financial Economics*, 73(2), 201-228.
- Nahapiet, J. et Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nakash, M. et Bouhnik, D. (2022). Risks in the absence of optimal knowledge management in knowledge-intensive organizations. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(1), 87-101. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2020-0081>
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Oakland, J. S. et Tanner, S. (2007). Successful change management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(1/2), 1-19.
- Panahi, S., Watson, J. et Partridge, H. (2012). Social media and tacit knowledge sharing: Developing a conceptual model. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 64(6), 1095-1102.
- Panahi, S., Watson, J. et Partridge, H. (2013). Towards tacit knowledge sharing over social web tools. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 379-397. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0364>
- Pérez-López, S. et Alegre, J. (2012). Information technology competency, knowledge processes and firm performance. *Industrial Management & Data Systems*, 112(4), 644-662. <https://doi.org/10.1108/02635571211225521>
- Pinelli, M., Chirico, F., De Massis, A. et Zattoni, A. (2024). Acquisition relatedness in family firms: Do the environment and the institutional context matter? *The Journal of Management Studies*, 61(4), 1562-1589. <https://doi.org/10.1111/joms.12932>

- PwC. (2023). *Transact to transform: PwC's 2023 M&A integration survey [Rapport]*.
<https://www.pwc.nl/nl/dienstverlening/deals/documents/pwc-2023-ma-integration-survey.pdf>
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. et Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135.
<https://doi.org/10.1177/01492063124574>
- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M. et Tehseen, S. (2019). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector. *Business Process Management Journal*, 25(5), 923-947. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2018-0079>
- Riviezzo, A. (2013). Acquisitions in knowledge-intensive industries: Exploring the distinctive characteristics of the effective acquirer. *Management Research Review*, 36(2), 183-212.
<https://doi.org/10.1108/01409171311292270>
- Robbins, S. S. et Stylianou, A. C. (1999). Post-merger systems integration: The impact on IS capabilities. *Information & Management*, 36(4), 205-212.
- Rosing, K., Frese, M. et Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Roy, S. N. (2009). L'étude de cas. Dans Gauthier, B. (dir.). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (5e ed., p. 199-225). Presses de l'Université du Québec.
- Rutten, W., Blaas-Franken, J. et Martin, H. (2016). The impact of (low) trust on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 199-214.
<https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0391>
- Sambamurthy, V. et Zmud, R. W. (1999). Arrangements for information technology governance: A theory of multiple contingencies. *MIS Quarterly*, 23(2), 261-290.
<https://doi.org/10.2307/249754>
- Sandu, P. et Nye, N. (2020). Succession challenges in family businesses from the first to the second generation. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 8(1), 1-6. <https://doi.org/10.15640/jsbed.v8n1a5>
- Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. (4e ed., p. 338-360). Presses de l'Université du Québec.
- Savovic, S. (2017). Organizational culture differences and post-acquisition performance: The mediating role of employee attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5), 719-741. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2016-0043>

- Scheunemann, M. et Suessmair, A. (2013). Knowledge transfer during the integration of knowledge-intensive acquisitions. *Int. J. Economics and Business Research*, 5(1), 75-95.
- Schoenmaker, D. et Schramade, W. (2023). Mergers and acquisitions. Dans *Corporate finance for long-term value* (p. 333-350). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-35009-2>
- Schumacher, A., Erol, S. et Sihm, W. (2016). A maturity model for assessing Industry 4.0 readiness and maturity of manufacturing enterprises. *Procedia CIRP*, 52, 161-166. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.07.040>
- Smith, E. A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 311-321. <https://doi.org/10.1108/13673270110411733>
- S&P Global Market Intelligence. (2025, 21 janvier). *Global M&A by the numbers: 2024 in review*. <https://www.spglobal.com/market-intelligence/en/news-insights/research/global-ma-by-the-numbers-2024-in-review>
- Spinelli, G. et Brodie, J. (2003). Towards an understanding of common information spaces in distributed and mobile work. Dans *Human-Centered Computing* (1^{re} éd., p. 5-16).
- Spoor, J. R. et Chu, M.-T. (2018). The role of social identity and communities of practice in mergers and acquisitions. *Group & Organization Management*, 43(4), 623-647. <https://doi.org/10.1177/1059601117703266>
- Statistique Canada. (2022). *Tableau 33-10-0461-01: Planification de la succession dans les petites et moyennes entreprises*. <https://doi.org/10.25318/3310046101-fra>
- Stebbins, R. (2001). What is exploration? Dans *Exploratory Research in the Social Sciences* (p. 2-17). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412984249>
- Stephenson, K. A., Cornelissen, J. P. et Khopova, S. N. (2023). Upbeat or off-the-mark? How work rhythms affect strategic change. *Journal of Management Studies*, 61(8), 3653-3683. <https://doi.org/10.1111/joms.13018>
- Steynberg, R. P. et Veldsman, T. H. (2011). A comprehensive, holistic people integration process for mergers and acquisitions. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-16. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v9i1.242>
- Stylianou, A. C., Jeffries, C. J. et Robbins, S. S. (1996). Corporate mergers and the problems of IS integration. *Information & Management*, 31(4), 203-213. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(96\)01082-8](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(96)01082-8)
- Sylvain, L. (2000). Le guide d'entrevue: Son élaboration, son évolution et les conditions de réalisation d'une entrevue. Dans *ARC - Actes du colloque 2000*.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(2), 27-43. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>

- Terry, D. J., Carey, C. J. et Callan, V. J. (2001). Employee adjustment to an organizational merger: An intergroup perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(3), 267-280. <https://doi.org/10.1177/0146167201273001>
- Thelisson, A.-S. (2023). Are we talking about merger or acquisition? Defining the integration process. *Journal of Business Strategy*, 44(5), 301-307. <https://doi.org/10.1108/JBS-02-2022-0037>
- Timmermans, S. et Tavory, I. (2022). *Data analysis in qualitative research: theorizing with abductive analysis*. The University of Chicago Press.
- Todnem, R. B. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837-851. <https://doi.org/10.1177/1077800410383121>
- Turner, J. R. et Muller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1-8.
- UNCTAD. (2024, 24 juin). *Empowering family businesses to fast-track sustainable development*. <https://unctad.org/news/empowering-family-businesses-fast-track-sustainable-development>
- Vanhala, M. (2019). Trust as an organizational knowledge sharing enabler – Validation of the impersonal trust scale. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(2), 349-368. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-12-2018-0119>
- Walsh, J. P. (1989). Doing a deal: Merger and acquisition negotiations and their impact upon target company top management turnover. *Strategic Management Journal*, 10(4), 307-322.
- Walsham, G. (2006). Doing interpretive research. *European Journal of Information Systems*, 15(3), 320-330. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000589>
- Wei, T. et Clegg, J. (2018). Effect of organizational identity change on integration approaches in acquisitions: Role of organizational dominance. *British Journal of Management*, 29, 337-355. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12226>
- Yang, Y. (2024). Spiral forward: A knowledge management perspective of Chinese post-merger autonomy integration. *SAGE Open*, 14(3). <https://doi.org/10.1177/21582440241282119>
- Yeh, Y.-J., Lai, S.-Q. et Ho, C.-T. (2016). Knowledge management enablers: A case study. *Industrial Management & Data Systems*, 106(6), 793-810. <https://doi.org/10.1108/02635570610671489>
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2^e éd., vol. 5). SAGE Publications.

- Yue, Q., Deng, P., Cao, Y. et Hua, X. (2021). Post-acquisition control strategy and cross-border acquisition performance of Chinese MNEs: A fsQCA approach. *Management Decision*, 59(12), 2970-2991. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2020-0986>
- Zhang, J., Ahammad, M. F., Tarba, S., Cooper, C. L., Glaister, K. W. et Wang, J. (2015). The effect of leadership style on talent retention during merger and acquisition integration: Evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(7), 1021-1050. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.908316>
- Zollo, M. et Singh, H. (2004). Deliberate learning in corporate acquisitions: Post-acquisition strategies and integration capability in U.S. bank mergers. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1233-1256. <https://doi.org/10.1002/smj.426>
- Zwikael, O. et Smyrk, J. R. (2019). *Project management: A benefit realisation approach*. Springer Nature. [1 online resource]. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=2089217>