



Processus d'intégration et logiques de reconfiguration organisationnelle dans les fusions-acquisitions

Frédéric Leroy

Professeur

AUDENCIA NANTES - Ecole de Management

Département Stratégie

8 route de la Jonelière - BP 31222

44312 Nantes Cedex 3 - FRANCE

Tél : 33 1 40 37 34 34 - Fax : 33 1 40 37 34 07

E-mail : fleroy@audencia.com

Résumé

Cette recherche porte sur le profil de la nouvelle entité résultant du processus d'intégration post-fusion. Nous étudions comment se combinent dans la nouvelle entité les caractéristiques des deux entreprises dont elle résulte et les critères qui régissent cette sélection et cette combinaison. Nous identifions plusieurs types de combinaison organisationnelle (coordination, absorption, combinaison par complémentarité, combinaison par exclusion, combinaison par métissage et création organisationnelle). Ces différents modes de composition portent sur les structures organisationnelles, les procédures, les outils, les modes de fonctionnements, les styles managériaux, les caractéristiques culturelles, les savoir-faire et les compétences. Ils ont pour but d'améliorer les performances du nouvel ensemble en concrétisant les synergies entre les entreprises impliquées dans la fusion.

Mots clés

Fusions-acquisitions, intégration, combinaison organisationnelle, synergies, pratiques, culture.



Processus d'intégration et logiques de reconfiguration organisationnelle dans les fusions-acquisitions

1. INTRODUCTION

Il est maintenant assez bien établi que les fusions-acquisitions connaissent un taux d'échec élevé. Ainsi, Hodge (1998) observait récemment qu'à peine la moitié des opérations de fusions acquisitions obtiennent des performances supérieures à la moyenne de l'industrie.

Les échecs ont été expliqués par des facteurs stratégiques (inadéquation stratégique, mauvaise évaluation du positionnement de la cible, prix trop élevé). D'autres analyses ont mis en avant les facteurs organisationnels et les différences structurelles, managériales, procédurales ou culturelles entre les entreprises. Il apparaît crucial, selon ces études, d'évaluer la cohérence entre les organisations devant se rapprocher (Cartwright et Cooper, 1994, Datta, 1991, Marks et Mirvis, 1998). C'est même la possibilité d'une bonne mise en phase organisationnelle qui peut déterminer le bien fondé d'une fusion ou d'une acquisition. Ainsi, pour Deiser (1994), c'est l'ajustement organisationnel qui est stratégique.

Aujourd'hui, beaucoup de recherches mettent l'accent sur l'importance du management post-fusion et sur le pilotage du processus d'intégration. Au delà de la nécessaire cohérence stratégique et organisationnelle entre les entreprises, la réussite d'une fusion dépend de la manière de mener le processus d'intégration. Ainsi, comme le précisent Napier (1989), Haspeslagh et Jemison (1991), Marks et Mirvis (1994, 1998) ou Schweiger et Walsh (1990), les échecs des fusions-acquisitions résident souvent dans le soin insuffisant porté à la gestion du rapprochement organisationnel. De même, Hafsi et Toulouse (1994) montrent bien que le processus d'intégration doit être considéré comme stratégique.

Nous inscrivons la recherche présentée ici dans cette perspective. Nous nous intéressons plus spécifiquement au résultat du processus d'intégration, c'est-à-dire au profil organisationnel de la nouvelle entité résultant de la fusion. Il nous a semblé en effet intéressant d'analyser le résultat organisationnel d'un processus de fusion. Il s'agira donc d'identifier plusieurs types de combinaison organisationnelle et de lier ceux-ci, à la fois au déroulement du processus d'intégration et aux différences ou similitudes des entreprises engagées dans le rapprochement. L'objet de cette recherche est ainsi d'étudier plus particulièrement les questions suivantes :

- Quel est le profil organisationnel de la nouvelle entité ? Qu'hérite t'elle des deux entreprises dont elle résulte ?



- Quels ont été les processus de sélection des caractéristiques organisationnelles retenues ?
- Quels ont été les critères de sélection des systèmes à retenir dans la nouvelle organisation ?
A quelles motivations répond le profil de la nouvelle entité ?
- Quelles configurations organisationnelles résultant d'une fusion peut-on identifier et généraliser ?

Nous tenterons de répondre à ces questions à partir d'une recherche empirique portant sur les processus d'intégration et leur résultat. Cette enquête a porté sur quelques très grosses opérations comme la fusion entre BNP et Paribas, Carrefour et Promodés, Lafarge et Blue Circle, TotalFina et Elf, Accor et Red Roofs, Vinci et SGE. Elle s'est aussi fondée sur les démarches d'intégration suivies dans les acquisitions de « petites » entreprises menées par Lafarge et Accor.

2. CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Nous nous proposons dans un premier temps, de recenser les différentes logiques d'intégration dans les fusions-acquisitions. Celles-ci ont en effet un impact fort sur le profil de la nouvelle entité. Dans une approche statique, le rapprochement entre les entreprises peuvent être analysés à partir de leur «connexité stratégique ». On peut aussi partir de critères organisationnels ou culturels et prendre en compte les profils des entreprises pour évaluer leur compatibilité. Dans une approche dynamique, le profil de la nouvelle entité résulte non plus seulement des différences stratégiques ou organisationnelles entre les entreprises mais aussi du processus d'intégration suivi et des contraintes qu'il génère.

2.1. LOGIQUE STRATEGIQUE ET RAPPROCHEMENT ORGANISATIONNEL

Plusieurs travaux analysent les caractéristiques organisationnelles du nouvel ensemble en fonction de la compatibilité stratégique des firmes. Ainsi Napier (1989) distingue les fusions-acquisitions d'extension dans lesquelles une grande autonomie est laissée à l'acquis en raison des différences stratégiques des entreprises. L'acquéreur se contente de contrôler les résultats de l'acquis en lui fournissant les tableaux de reporting adéquats. Dans les fusions-acquisitions de collaboration, des possibilités de partage d'actifs existent et sont exploitées. Dans cette configuration, l'intégration se traduit par des transferts de compétences mais n'implique pas nécessairement un rapprochement organisationnel fort. Les transferts de compétences peuvent se faire dans les deux sens. Enfin, les fusions-acquisitions de restructuration impliquent une combinaison organisationnelle forte qui prend souvent la forme d'un alignement d'un des partenaires sur l'autre. Il y a alors imposition de systèmes de management, de pratiques,



généralement de l'acquéreur sur l'acquis. Ce dernier est restructuré, remodelé à l'image de l'acquéreur qui constitue l'émetteur de pratiques et de systèmes de gestion.

S'inscrivant dans une perspective semblable, Haspeslagh et Jemison (1991) prennent en compte les différences stratégiques et les spécificités organisationnelles des entreprises impliquées. Haspeslagh et Jemison (1991) construisent ainsi une grille croisant le besoin d'interdépendance stratégique et le besoin d'autonomie organisationnelle. Les fusions-acquisitions d'absorption traduisent la nécessité d'une grande interdépendance stratégique et un faible besoin d'autonomie organisationnelle des entreprises impliquées. L'intégration est alors forte et concerne les fonctions opérationnelles, la structure, les procédures, la culture. Les fusions-acquisitions de préservation maintiennent l'autonomie organisationnelle de l'acquis et laissent une certaine latitude stratégique. Il s'agit d'éviter une intégration qui pourrait briser l'équilibre de l'entreprise acquise et qui détériorerait les compétences productrices de valeur pour l'acquéreur. Les fusions-acquisitions de symbiose se caractérisent par un besoin d'interdépendance stratégique élevé ainsi que par la nécessité de préserver l'équilibre organisationnel de l'acquis. Les entreprises combinent étroitement leur stratégie mais préservent leur autonomie organisationnelle. Il s'agit de préserver les frontières organisationnelles afin de ne pas détruire la spécificité de chaque entreprise. En revanche, il est possible de d'échanger les compétences. Les fusions-acquisitions de type Holding sont plus à rapprocher des opérations de diversification du risque. L'acquis est laissé totalement autonome et les transferts entre acquéreur et acquis sont essentiellement de nature financière.

2.2. LES DIFFERENTS DEGRES D'INTEGRATION ET DE RAPPROCHEMENT ORGANISATIONNEL

Les approches de Napier (1989) ou d'Haspeslagh et Jemison (1991) accordent une grande importance à la dimension stratégique de la fusion. En revanche, des auteurs comme Marks et Mirvis (1994) ou Cartwright et Cooper (1994) centrent en premier lieu leur analyse sur le mode de combinaison organisationnelle. De même, Buono et Bowditch (1989) soulignent que les recherches de complémentarité ou les promesses de synergies peuvent échouer en raison même des différences culturelles et organisationnelles ainsi que d'une mauvaise gestion du processus d'intégration.

Une fusion-acquisition constitue, selon Buono et Bowditch (1989), une occasion de transformation organisationnelle qui concerne, à des degrés différents, à la fois l'acquéreur et l'acquis. Selon Marmuse (1978), la fusion est l'interpénétration de deux organisations, c'est une transplantation, une greffe organisationnelle, avec ses promesses mais aussi ses risques de rejet. De même, pour Pablo (1994), une opération de fusion-acquisition donne lieu à une



organisation hybride qui va altérer les procédures, les pratiques, les savoir-faire, les systèmes de répartition du pouvoir, les valeurs et les croyances des entreprises. Dans la même perspective, Zollo (1996), appréhende la fusion comme une confrontation entre deux corpus de pratiques organisationnelles. La fusion est ainsi comprise comme une source de variation organisationnelle importante. Il est alors intéressant d'analyser comment les organisations se combinent et se modifient. Si la fusion génère de la variation, il s'agit de savoir comment cette variation peut se transformer en variété organisationnelle, c'est-à-dire comment les organisations soumises à des variations évoluent de manière significative et viable. La compatibilité organisationnelle s'avère donc cruciale. Comme le note Desreumaux (1996), il importe de déterminer le degré de tolérance aux changements des organisations prises dans un rapprochement : quel degré de transformation peut supporter une organisation ?

Nous définissons l'intégration comme la mise en place d'une nouvelle organisation consistant à mettre en phase et à combiner les fonctionnements et les systèmes des entreprises impliquées. Cette consolidation intervient au niveau stratégique, structurel, administratif, procédural, physique et culturel, son enjeu étant de constituer une nouvelle entité performante, un nouveau tout composant les deux entreprises en fusion (Pablo, 1994). L'intégration peut donc être appréhendée en fonction de son amplitude et des objets sur lesquels elle porte. Shrivastava (1986) a distingué trois grandes catégories, l'intégration administrative, l'intégration physique qui concerne les actifs des entreprises et enfin, l'intégration managériale et culturelle qui englobe les deux précédentes mais qui concerne aussi les styles de managements, les comportements et les cadres cognitifs. Ce rapprochement remet en cause les techniques de travail, les procédures, les systèmes de répartition du pouvoir, les comportements et plus profondément l'identité des partenaires.

Les positions sur l'amplitude de l'intégration sont très variées. Haspeslagh et Jemison (1991) tout comme Pablo (1994) soulignent le danger possible de destruction de compétence lors d'un rapprochement. La création de valeur passe alors par le fait de maintenir une certaine distance entre partenaires. Shelton (1988) a montré de même que le risque d'une mauvaise performance est fortement lié au degré d'intégration. Schweiger et Walsh (1990) soulignent, quant à eux, que la complexité s'accroît avec l'amplitude de l'intégration. Mark et Mirvis (1992) insistent plutôt sur la nécessité d'un fort degré d'intégration pour profiter des synergies entre les entreprises, cela bien sûr à condition de bien gérer le processus de rapprochement et de bien évaluer la compatibilité entre les entreprises. Il s'agit donc de trouver une juste



mesure entre les entreprises, une distance trop faible n'enrichissant pas le nouvel ensemble, une distance importante s'avérant peu fructueuse.

2.3. COMPATIBILITE ORGANISATIONNELLE ET PROFIL DE LA NOUVELLE ENTITE

La compatibilité entre les organisations peut être abordée selon plusieurs dimensions.

Les écarts de taille constituent pour Shrivastava (1986), Cartwright et Cooper (1994) ou Marks et Mirvis (1992) un facteur déterminant. Plus les tailles seront comparables, plus l'intégration sera difficile, surtout si l'opération vise à combiner le plus complètement possible les entreprises (Pablo, 1994). Réciproquement, un important écart de taille conduit souvent à une absorption organisationnelle qui comporte la possibilité d'une destruction ou d'un effacement des compétences de l'entreprise acquise.

Par ailleurs, le degré d'intégration doit prendre en compte les degrés de compatibilité entre les procédures, les outils utilisés, les technologies, les styles de management, les croyances et les valeurs. La notion d'ajustement a plus particulièrement été étudiée par Marks et Mirvis (1992, 1998) ou Cartwright et Cooper (1993, 1994). Pour ces auteurs, c'est l'incompatibilité organisationnelle et culturelle qui explique en grande partie la faiblesse du taux de réussite des fusions-acquisitions. La compatibilité entre les firmes induira la forme d'intégration. De même, David et Singh (1994) soulignent que la congruence organisationnelle et culturelle et la gestion des processus de socialisation sont déterminants.

Dans un article essentiel, Nahavandi et Malekzadeh (1988) analysent l'importance des différences culturelles. Ils définissent l'acculturation comme l'ensemble des changements introduits dans deux systèmes culturels en contact et s'influencent mutuellement. Ils distinguent dès lors quatre modes d'acculturation : l'intégration permet aux entreprises de préserver leur identité culturelle, même s'il y a rapprochement structurel. Les spécificités de chaque culture sont juxtaposées et relativement préservées. Selon Cartwright et Cooper (1994), ce phénomène d'intégration peut se traduire par une coexistence harmonieuse, une combinaison satisfaisante ou au contraire dégénérer en une collision entre cultures. Dans l'assimilation, le processus est unilatéral, avec une prééminence nette de l'un des deux partenaires. Il y a alors conformation aux caractéristiques de l'acquéreur. Ce processus peut être imposé mais aussi être accepté et même réclamé par les membres de l'entreprise acquise en cas de mauvais résultats. Dans la séparation, les caractéristiques organisationnelles et culturelles sont préservées. Les contacts sont réduits et ne passent pas par une intégration organisationnelle mais plutôt par des transferts de compétences et des échanges de managers.



L'acquéreur peut accepter la diversité culturelle, s'il possède, par exemple, une forte tradition d'acquisitions. Il peut aussi souhaiter préserver les caractéristiques organisationnelles de l'acquis afin de ne pas détruire de compétences. Enfin, dans la déculturnation, il y a perte des repères à la fois chez l'acquis et chez l'acquéreur. Chaque organisation est insatisfaite de ses propres traits culturels tout comme de ceux du partenaire. La déculturnation représente l'occasion de reconstruire une nouvelle organisation.

Elsass et Veiga (1994) ont poursuivi la réflexion développée par Nahavandi et Malekzadeh (1988) en lui conférant une dimension dynamique. Ils précisent que l'acculturation lors d'une fusion-acquisition résulte d'une tension entre, d'une part des forces d'intégration organisationnelle et d'autre part, des forces de différenciation culturelle. Les principales forces d'intégration organisationnelle sont les objectifs stratégiques (consolidation, augmentation du pouvoir de marché, accroissement des parts des marché, recherche de synergies ...) ainsi que le management du processus et son orientation (collaboration ou imposition). Les principales forces de différenciation sont les perceptions des différences inter-culturelles ainsi que la perception par l'entreprise de sa propre culture.

En résumé, ces différentes recherches étudient les facteurs à prendre en compte à l'occasion d'une fusion. Elles intègrent à la fois des dimensions stratégiques, organisationnelles et culturelles et envisagent les degrés d'intégration possibles à partir de la photographie des différences entre les entreprises, l'idée étant que le profil de la nouvelle entité sera fortement déterminé par ces écarts.

Dans le prolongement de cette approche, certaines recherches ont analysé plus le processus d'intégration et les changements organisationnels introduits dans les entreprises impliquées dans une fusion. Le profil de la nouvelle entité résulte alors à la fois des différences entre les entreprises et de la gestion de ces différences lors du processus d'intégration.

2.4. PROCESSUS D'INTEGRATION ET PROFIL ORGANISATIONNEL DE LA NOUVELLE ENTITE

Se fondant sur les analyses de Nahavandi et Malekzadeh (1988) ainsi que sur celles de Elsass et Veiga (1994), Marks et Mirvis (1994) proposent différentes lectures du processus d'intégration. Ils analysent plus particulièrement le rapport de force entre les deux entreprises et les apports respectifs de chaque entreprise à la nouvelle entité. Dans l'absorption (ou assimilation) l'acquéreur apporte de nouveaux systèmes de management et transforme l'acquis en profondeur mais à un rythme qui peut varier. L'acquis n'est pas nécessairement hostile à cette approche. Schweiger, Csiszar et Napier (1994) précisent eux-aussi que cette

combinaison n'est pas nécessairement à sens unique. Ce changement peut être librement consenti ou imposé. Dans l'intégration comme acquisition inversée, c'est l'acquis qui diffuse ses normes, et qui enrichit l'acquéreur de ses compétences. Dans l'intégration comme préservation, le pluralisme organisationnel est maintenu. L'intégration combinant le meilleur des deux entités est un rapprochement où chacun apporte le meilleur de son organisation. L'intégration est fertile mais risquée car il peut y avoir incompatibilité entre les meilleurs des systèmes retenus. Le risque découle aussi du mélange des cultures.

Degré de changement chez l'acquis	Fort	Absorption La société acquise se conforme aux systèmes de gestion de l'acquéreur - Assimilation culturelle		Transformation créatrice Les deux sociétés inventent de nouveaux systèmes de gestion et transforment leurs cultures
			Meilleur des deux Addition des meilleures caractéristiques opérationnelles et culturelles	
	Faible	Préservation L'acquis préserve son indépendance opérationnelle et son autonomie culturelle		Fusion renversée L'acquis importe ses systèmes de gestion et ses spécificités culturelles
		Faible		Fort
		Degré de changement chez l'acquéreur		

Adapté de Marks et Mirvis (1994)

Pour Marks et Mirvis (1998), une fusion est d'autant plus fructueuse qu'elle conduit à une combinaison innovante et à l'élaboration de nouveaux systèmes organisationnels. Bueno et Bowditch (1989) envisagent eux-aussi l'idée d'un rapprochement organisationnel conduit dans un esprit d'égalité et conservant les points forts de chaque entreprise pour les transposer dans la nouvelle entité. Dans l'intégration comme transformation et combinaison innovante, il s'agit de dépasser la simple sélection des meilleurs systèmes. Les synergies ne viennent plus seulement d'une juxtaposition mais reposent sur la création de nouveaux processus. Il s'agit de repenser l'organisation, de la recréer. La difficulté de ce type d'intégration est d'exiger beaucoup de ressources et de menacer la continuité de l'activité. Mais, selon Marks et Mirvis (1992), bien conduite, cette approche permet de bâtir une nouvelle entité plus compétitive.

Dans le même ordre d'idées, Cartwright et Cooper (1993, 1994) distinguent l'intégration comme mariage ouvert ou comme "concubinage". L'acquéreur, satisfait des performances de l'acquis, exprime sa confiance dans le management existant. Le rapport qui s'établit repose sur



la tolérance et conduit à un "multiculturalisme". La fusion-acquisition tend vers l'autonomie organisationnelle des entreprises. Des intégrations concernant les procédures, les systèmes de reporting s'avèrent cependant possibles, tout comme des transferts de compétences. Dans l'intégration comme mariage traditionnel, l'acquéreur est dominateur et se donne pour mission de rééduquer l'acquis, de le restructurer à son image. L'acquis se conforme aux systèmes, aux outils, aux normes managériales de l'acquéreur. Ce type de rapprochement est risqué dans la mesure où il conjugue un changement imposé qui concerne toutes les fonctions et la culture de l'acquis. L'intégration comme mariage moderne ou collaboratif permet de profiter des complémentarités des entreprises. Elle repose sur un respect mutuel et une reconnaissance des qualités de chacun. Les deux entreprises travaillent ensemble et partagent leurs compétences. Cela permet de créer une nouvelle entité résultant du meilleur de deux mondes organisationnels. L'enjeu est alors de bien manager le processus afin d'intégrer les compétences des partenaires au sein de la nouvelle entité.

Ces typologies reprennent les travaux précédents mais ont une visée plus managériale. Elles combinent l'analyse des différences et le processus d'intégration afin de mieux déterminer les profils de la nouvelle entité. Comme nous le verrons à l'occasion de l'étude empirique, on peut aussi penser que ces travaux suggèrent implicitement que les différences organisationnelles et culturelles entre les entreprises ne surgissent véritablement que dans le processus d'intégration et dans la confrontation opérationnelle des entreprises.

3. ETUDE EMPIRIQUE ET METHODOLOGIE

L'objectif de cette étude est d'analyser les configurations organisationnelles résultant d'une fusion et d'analyser comment les systèmes de chaque entreprise peuvent se combiner.

Notre étude analyse essentiellement des fusions-acquisitions qui peuvent être définies, selon la classification traditionnelle, comme horizontales, c'est-à-dire impliquant des entreprises situées dans le même secteur d'activité. Nous avons plus particulièrement étudié les opérations menées par Lafarge (achat de cimenteries à l'étranger et fusion avec Blue Circle), les opérations menées par Accor (petites acquisitions menées en Europe de l'Est, en Hollande et en Suède mais aussi grosses acquisitions menées aux Etats-Unis avec la prise de contrôle de Motel 6 et de Red Roofs, la fusion entre la BNP et Paribas, entre Carrefour et Promodés, entre Total-Fina et Elf et enfin entre Vinci et la SGE. On notera que le cas BNP-Paribas est un peu particulier car Paribas ne possédait pas de banque de détail et que la banque d'affaires de BNP était moins développée que Paribas. On peut ainsi parler de complémentarité entre les deux établissements bancaires. De même, la fusion entre Carrefour et Promodés comportait



d'importants recoupements, essentiellement dans les hypermarchés mais s'appuyait aussi sur une complémentarité des formats puisque Promodès était plus présent que Carrefour dans les supermarchés et le commerce de proximité.

Comme le montrent nos exemples, nous étudions ici à la fois des opérations anciennes, sur lesquelles il était possible de tirer des conclusions (voire d'effectuer des rationalisations *a posteriori*) et des opérations récentes ou en cours. Nous avons aussi choisi des fusions impliquant des entreprises importantes et d'autres impliquant une grosse et une petite entreprise. Certaines fusions pouvaient être purement nationales, d'autres associaient des multinationales françaises et d'autres qui impliquaient une entreprise française et une entreprise étrangère. Enfin, les opérations étudiées ne se confinaient pas à un secteur déterminé mais concernent à la fois l'industrie et les services. On peut donc parler d'une grande variété de l'échantillon. Cette variété peut poser problème mais elle est aussi source d'une plus grande richesse. Comme le précise Yin (1989), l'étude de cas fournit certes une explication locale mais une grande variété permet aussi de dégager, au delà des différences, des régularités transposables à d'autres contextes. Ainsi la diversité des cas étudiés pourra permettre de formuler des hypothèses différentes selon les configurations et donnera aussi l'occasion de distinguer les points communs à la plupart des cas et peut-être de poser des propositions plus générales.

Notre recherche s'est faite par étude cas selon le modèle développé par Yin (1989). Pour chacune de ces opérations nous avons mené entre 10 et quinze entretiens. Les personnes rencontrées étaient ou bien des responsables de branches, des responsables fonctionnels ou des managers en charge de piloter les processus des fusions acquisitions. Nous avons aussi rencontré ou bien les présidents des entreprises ou bien les directeurs généraux. Ces entretiens n'abordaient pas le seul thème du profil organisationnel de la nouvelle entité mais s'attachaient de façon plus générale à la gestion du processus d'intégration (facteurs à prendre en compte, obstacles rencontrés). Les limites de cette approche sont évidentes : nous n'avons pas rencontré pour chaque opération tous les directeurs fonctionnels de chacune des entreprises. Par ailleurs, nous ne sommes guère descendus au niveau du middle management et nous en sommes restés à des postes de direction. Il n'est donc pas certain que les discours recueillis offrent une vision exhaustive et exacte de la réalité organisationnelle. On peut penser que les dimensions d'équilibre et de combinaison égalitaire entre les entreprises ont pu être exagérées par nos interlocuteurs, soucieux de gommer une approche parfois trop conquérante ou de ne pas mentionner les problèmes rencontrés lors de l'intégration. Signalons



cependant que lorsque les discours divergeaient, nous avons tenté, par des questions ou des entretiens supplémentaires, d'analyser sur quoi reposaient ces divergences.

Il faut noter que dans tous les cas étudiés, l'intégration entre les entreprises était forte. Comme nous l'avons précisé, les opérations étaient essentiellement de nature horizontale et les variables d'autonomie stratégique ou même d'indépendance organisationnelle étaient assez peu significatives ici. Notre étude s'écarte donc de la typologie d'Haspeslagh et Jemison (1991) qui envisage des cas dans lesquels les entreprises n'exercent pas le même métier. Elle s'appuie en revanche nettement plus sur les cadres théoriques proposés par Cartwright et Cooper (1993, 1994) ainsi que par Marks et Mirvis (1994, 1998).

3.1. LE PROCESSUS D'INTEGRATION DANS LES CAS ETUDIÉS

3.1.1. Le choix des systèmes

Les cas que nous avons étudiés doivent être divisés en deux catégories, selon la taille respective des entreprises impliquées. En effet, le processus de fusion était alors différent.

D'une part, dans le cas de grosses acquisitions, dans presque tous les cas étudiés, le processus d'intégration a suivi une démarche collaborative fondée sur le travail de chantiers de fusion composés à part égale de membres de chacune des entreprises. Ces groupes étaient chargés de repérer les différences organisationnelles entre les entreprises et de définir le profil de la nouvelle entité. Ce travail était bien sûr plus ou moins dirigé par la direction du nouveau groupe. Certains chantiers se voyaient ainsi assignés des objectifs très précis. Leur travail se réduisait alors à une mise en phase des systèmes et des procédures opérationnelles. Certains groupes avaient au contraire plus de latitude et pouvaient innover. Là encore, précisons que nous n'avons pas étudié le processus de travail des équipes. Nous ont donc échappé tous les processus de négociation ou de manipulation entre les différents groupes. Notre travail s'est plus concentré sur l'architecture du processus et sur la phase finale, c'est-à-dire sur le résultat des analyses. Nous avons constaté dans la phase initiale un réel souci d'associer l'acquis au travail d'intégration. La phase finale a montré que dans la plupart des cas, le profil de la nouvelle entité résultant du processus intégrait de façon parfois conséquente, des procédures, des systèmes et des caractéristiques organisationnelles de l'acquis. C'est en particulier les cas pour BNP et Paribas, TotalFina et Elf. Dans le cas de la fusion entre Carrefour et Promodés, le résultat a différé selon les formats. Mais même dans le cas des hypermarchés où l'organisation, les systèmes et les procédures Carrefour l'ont nettement emporté, certaines caractéristiques de Continent ont été conservées et intégrées à la nouvelle entité. Dans le cas de Lafarge et Blue Circle (BCI), là encore le souci était de travailler ensemble. Cependant, le



contexte était différent puisque l'opération avait été hostile et que les managers de BCI avaient résisté. Mais l'objectif de Lafarge était tout de même de profiter des compétences de BCI. Au cours de ce processus, les différentes équipes ont mis en avant certains points forts de BCI et ont préconisé leur intégration dans la nouvelle entité. En revanche, il s'est avéré que la réalité organisationnelle et managériale de BCI ne correspondait pas toujours à la « vitrine » exposé lors du travail des chantiers de fusion. Lafarge a alors adopté une démarche plus directive et imposé ses systèmes tout en s'efforçant de profiter de certaines compétences de BCI. La fusion entre Vinci et SGE s'est révélée, quant à elle, la plus directive, que ce soit dans les chantiers ou dans la gestion des concessions. Le travail d'intégration était mené comme un projet comme les autres selon une démarche pragmatique qui ne s'embarrassait pas de considérations sur la parité et l'équilibre des deux entreprises au sein de la nouvelle entité. Dans ce cas, c'est Vinci qui mené le jeu mais là encore, même dans ce cas, l'absorption s'est accompagnée d'une intégration de certains points forts de la SGE, en particulier dans la conduite de chantiers à l'international. En résumé, pour les grosses acquisitions, le processus a été, dans la plupart des cas, de nature paritaire et s'est concrétisé par une organisation intégrant des composantes de chacune des entreprises, selon des dosages différents.

Dans le cas des petites acquisitions effectuées par Lafarge et Accor, le processus d'intégration était différent et ne reposait pas sur le travail d'équipes mixtes. L'écart de taille était important et une composition paritaires des groupes de travail n'aurait pas eu de sens. Le processus était encadré, directif et rapide. Il s'est résumé à un alignement de l'acquis sur les normes techniques, opérationnelles, managériales et culturelles de l'acquéreur. Cependant, ce processus d'absorption n'a pas nécessairement nié les compétences de la cible. Certaines compétences de l'entreprise acquise ont été intégrées à la nouvelle entité. De plus, même si le processus d'intégration était dirigé par l'acquéreur, le management de la cible était associé aux changements. Ainsi, en Turquie, avec Aslan ou en Roumanie avec Romcim, Lafarge a compris qu'il était nécessaire d'impliquer le management local. De même, Accor entendait préserver le management local dans la nouvelle entité et l'associait à l'intégration.

3.1.2. La mise en place de la nouvelle organisation

Notre étude visait à étudier le profil de la nouvelle organisation et à identifier ce que chaque entreprise avait apporté. Pour cela, il était nécessaire de déterminer à partir de quand on pouvait considérer la nouvelle entité comme fixée. Les entretiens ont montré que la stabilisation organisationnelle était considérée comme globalement "achevée" au bout de 2 ans. Il est bien sûr difficile de déterminer quand une fusion peut être considérée comme finie.



Si l'on s'en tient à des considérations purement opérationnelles, le processus peut être achevé assez rapidement. En revanche, si l'on prend en compte des facteurs culturels, une fusion prend de nombreuses années. Nous avons en tout cas observé que la mise en phase des systèmes organisationnels pouvait être rapide. Tous nos interlocuteurs ont d'ailleurs mis en avant l'exigence de rapidité comme facteur clés de succès de l'intégration. Il s'agissait de rendre opérationnelle la nouvelle entité le plus rapidement possible afin de ne pas perdre de clients et de faire face aux concurrents. La rapidité demandait cependant à être différenciée selon les fonctions. Nous avons ainsi constaté que le processus d'intégration était plus long pour les ressources humaines et que l'alignement des statuts et des rémunérations était considéré comme un thème très sensible dont le traitement était souvent différé. Dans la même perspective, la création d'une nouvelle culture propre à la nouvelle entité était un processus long et difficile à contrôler. Il s'est aussi avéré que la construction d'un système informatique unifié pouvait être longue et qu'elle représentait un cauchemar (Véry, 2002). Ainsi beaucoup d'entreprises ont fonctionné avec des systèmes en parallèle ou ont pris du retard sur le calendrier fixé (TotalFina Elf, BNP Paribas, Carrefour). Cela s'explique par la complexité des systèmes informatiques, que ce soit en raison du nombre de clients ou d'opérations, du nombre de références ou, plus simplement, de l'importance croissante des systèmes d'information dans le fonctionnement de l'entreprise.

3.1.3. Les critères de choix des systèmes organisationnels retenus

Les configurations organisationnelles ont résulté à la fois des objectifs affichés par les directions générales, des caractéristiques organisationnelles et culturelles propres aux entreprises mais ont aussi dépendu des contraintes du processus. Nous recensons ici les principaux critères de décision repérés.

– le critère de performance

Les équipes ont généralement fondé leur choix sur des analyses objectives visant à retenir les systèmes les plus efficaces et pouvant améliorer les performances de la nouvelle entité. S'il était question de choisir le meilleur des systèmes organisationnels de chaque entreprise pour construire la nouvelle entité, il s'est avéré parfois que la nouvelle organisation issue de ces choix n'était pas nécessairement optimale. Certaines équipes ont choisi les outils pour eux-mêmes mais en oubliant que ces performances vont de pair avec une organisation, une structure, un management spécifiques. En les insérant dans un nouveau contexte organisationnel, ses outils jugés performants perdaient certaines des qualités essentielles pour lesquelles on les avait retenus. Ce qui apparaissait le meilleur système pour une organisation



ne constituait pas nécessairement la meilleure solution pour la nouvelle entité en raison de la modification du contexte interne et aussi en raison de l'augmentation de la taille. Un système pouvait donc être meilleur dans l'absolu mais sous-dimensionné pour le nouvel ensemble. L'optimisation au niveau des parties n'impliquait donc pas une optimisation du tout. Cela a été le cas chez BNP Paribas où certains systèmes d'informations de Paribas étaient jugés plus performants que ceux de BNP mais mal adaptés à la taille du nouvel ensemble et à la quantité d'informations à traiter. Le travail de comparaison entre les systèmes devait ainsi intégrer un troisième terme, celui du profil de la nouvelle entité résultant de la fusion. Cette modalité de choix impliquait de prendre suffisamment de distance avec les outils et de posséder une vision globale de la nouvelle entité, ce qui n'était pas toujours le cas pour les équipes impliquées. Seuls les managers occupant des postes de direction disposaient d'une vision globale. Ils ont réorienté les travaux des équipes, courant ainsi le risque d'être accusés de manipulation.

– l'adaptation au fonctionnement et aux valeurs du nouveau Groupe

Les décisions ont aussi été prises en fonction du projet stratégique fixé à la nouvelle entité définie par la direction générale. Cela a été mis en avant lors de l'intégration de BCI par Lafarge. Le principe initial était de choisir le meilleur des deux systèmes mais il a été révisé afin de choisir le système qui conviendrait au profil de groupe décidé par la DG.

– les facteurs organisationnels, l'histoire et la légitimité d'un système

La configuration de la nouvelle entité était aussi fonction de facteurs organisationnels parmi lesquels, nous pouvons, retenir la taille du département ou du service, l'ancienneté d'un système qui avait fait ses preuves. Ainsi, dans la fusion entre Elf et TotalFina, ce sont plus souvent les systèmes de gestion et de traitement de l'information d'Elf qui ont été retenus, non parce qu'ils étaient meilleurs mais parce que Elf avait plus de filiales et avait une plus grande capacité de traitement de l'information.

– la facilité et le pragmatisme

Les choix des systèmes ont aussi répondu à des considérations de vitesse et de facilité de mise en œuvre. Afin d'éviter une complexité perturbante, l'une des règles a parfois été de choisir la voie la plus simple, ce qui pouvait aller à l'encontre du critère de performance. Ainsi, un outil pouvait apparaître comme plus efficace mais être rejeté parce qu'il était implanté sur un moins grand nombre de sites que son vis-à-vis. La difficulté de mise en œuvre a donc constitué un critère important dans le choix effectués par les équipes. Pour beaucoup de nos interlocuteurs, « le mieux était parfois l'ennemi du bien » et il était préférable de prendre une décision rapide et satisfaisante au détriment d'une décision difficile à appliquer.

– l'adaptation à l'environnement

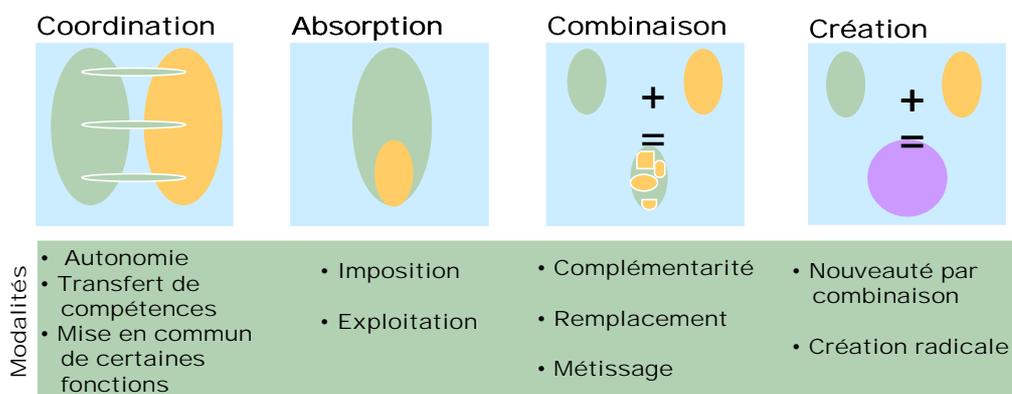
Si les choix ont obéi au principe de plus grande efficacité, ce dernier ne peut être dissocié de la nécessité de s'adapter aux évolutions de l'environnement. A trop se focaliser sur la comparaison des systèmes organisationnels respectifs, certaines équipes ont parfois négligé l'environnement externe et les évolutions du marché, des distributeurs, fournisseurs ou des concurrents. Mais il était difficile pour les équipes de prendre en compte ces données et ce d'autant plus que le temps était limité. Dans cette perspective, les processus d'intégration sont donc à comprendre à la fois comme une adaptation mutuelle, comme une mise en phase inter-organisationnelle mais aussi comme l'adaptation de la nouvelle entité à l'environnement.

– des critères politiques de décision

Il faut aussi prendre en compte les considérations politiques qui ont orienté les choix. Le critère d'équité, c'est-à-dire de choix du meilleur système a parfois été pondéré par des critères de parité et d'équilibre. Si la fusion était annoncée comme égalitaire, la nouvelle organisation pouvait difficilement apparaître comme issue d'une seule des deux entreprises. En cela, au delà de critères techniques, des considérations politiques ont pesé sur le profil de la nouvelle entité. Cela a par exemple été parfois le cas dans la fusion entre BNP et Paribas ou entre Carrefour Promodés : le premier critère pour choisir les hommes était celui de la compétence mais il était parfois pondéré par des considérations politiques. De même, dans la fusion entre TotalFina et Elf, la Direction Générale a mis en avant sa volonté de réaliser une fusion équitable, préservant un équilibre entre les hommes, les systèmes et les cultures.

4. LES CONFIGURATIONS D'INTEGRATION ET LES PROFILS DES NOUVELLES ENTITES

Notre étude a permis, à partir de ces travaux, de distinguer plusieurs configurations d'intégration que nous nommons, coordination absorption, combinaison et création.





4.1. L'INTEGRATION COMME COORDINATION

Ici, le processus d'intégration demeure limité et ne concerne que quelques fonctions, financières surtout. Dans les cas étudiés, cette intégration était limitée pour plusieurs raisons. Les différences stratégiques entre les entreprises ont joué un rôle important. Cela a ainsi été le cas dans les branches chimiques de TotalFina et d'Elf. Les chimies des deux entreprises étaient de nature différente, Atochem pratiquant une chimie de base et Total Chimie une chimie de spécialité. Les métiers étaient différents et seules quelques synergies ont été exploitées dans la recherche et les fonctions de support. Cela a aussi été le cas entre Lafarge et Redland dont les métiers étaient différents. Le management de Lafarge a d'ailleurs regretté d'avoir insuffisamment exploiter certaines compétences en marketing de Redland qui auraient pu lui permettre de mieux cibler ses clients dans son métier de base.

L'intégration a aussi été limitée pour des raisons d'éloignement géographiques et de différences de management. Cela a particulièrement été le cas pour Accor et Motel 6. Le système de management de la chaîne était différent de ce que faisait Accor dans l'hôtellerie économique. Accor a d'ailleurs laissé en place le management. Ce n'est qu'au bout de quelques mois, avec les mauvaises performances de la chaîne et la nécessité de réorganiser le parc hôtelier (revente ou rénovation de motels plus importantes que prévues) que la direction a été remplacée. Accor a corrigé sa démarche lors de l'intégration de RedRoofs. Le processus a été plus directif, la plupart des managers ont été remplacés. L'intégration était aussi plus facile puisqu'elle concernait moins Accor et RedRoofs que Motel 6 et RedRoofs.

L'intégration a pu aussi être limitée en raison des différences entre les systèmes organisationnels et la difficulté à les mettre en phase. Cela a par exemple été le cas pour Carrefour et Promodés qui ont gardé leur propre logistique en Belgique ou des progiciels de gestion intégrée différents en Argentine. De même, en France, TotalFina et Elf ont gardé en parallèle leur propres informatiques et ont différé leur intégration afin de ne pas rajouter une complexité supplémentaire qui aurait pu perturber le rapprochement.

4.2. L'INTEGRATION COMME ABSORPTION ET ALIGNEMENT DE L'ACQUIS SUR L'ACQUEREUR

Ici, l'acquéreur apporte de nouveaux systèmes de management et transforme l'acquis en profondeur mais à un rythme qui peut varier. L'acquis doit se conformer aux systèmes, aux outils, aux normes managériales mis en place par l'acquéreur.



Nous avons observé ce processus d'assimilation et d'alignement à la fois dans les petites acquisitions opérées par Accor ou Lafarge et dans quelques grosses opérations. Ainsi, quand Accor rachète des hôtels en Europe de l'Est, il s'agit d'abord, comme l'a précisé l'un de nos interlocuteurs, de « brancher les tuyaux », c'est-à-dire de relier les unités achetées aux systèmes de réservation et d'installer les logiciels de gestion de front-office. Il s'agit aussi d'amener l'hôtel acquis aux normes du groupe Accor en matière de sécurité et de confort. Des équipes d'intégrateurs, issues de la chaîne hôtelière dans laquelle seront rattachés les hôtels achetés, veillent au respect du cahier des charges. Les chambres et l'architecture de l'hôtel sont rénovées. Outre le travail sur la structure, les modifications portent aussi sur l'aménagement et la décoration qu'il s'agit d'aligner sur le concept de la marque d'accueil. De même, le personnel doit intégrer les principes de service en vigueur dans la chaîne. Les directeurs d'hôtel sont ainsi formés soit directement en passant dans l'Académie Accor soit sur place. Le cahier des charges est d'autant plus sévère qu'Accor développe maintenant un marketing groupe et que chaque hôtel est estampillé de la marque Accor.

De même, Lafarge a acquis une grande expérience d'acquisitions et a formalisé le processus d'intégration. Lafarge met ainsi en place des équipes dédiées (First Integration Teams) chargées d'analyser le fonctionnement de la cible et de la mettre aux normes. Cet alignement porte en premier lieu sur le reporting, le contrôle de gestion mais concerne aussi les achats, la technologie, la gestion industrielle ou la gestion des ressources humaines.

Nous avons vu que l'absorption ressemble parfois à une négation de l'acquis. Cela n'a pas été le cas dans la plupart des petites acquisitions effectuées par Accor ou Lafarge. En effet, l'absorption était comprise comme une chance pour les entreprises acquises d'entrer dans un groupe de dimension mondiale offrant la possibilité d'évoluer professionnellement et d'acquérir des compétences. De plus, comme l'ont précisé nos interlocuteurs, même dans le cas d'une absorption, il faut éviter d'assimiler un écart de taille à un écart de compétences. La démarche d'intégration ne doit pas être comprise comme une conquête niant la cible mais plutôt comme un processus lui conférant de la valeur, lui permettant d'améliorer ses performances et de rehausser le niveau de compétences de son personnel. « Il faut toujours apporté à la cible », « il faut veiller à ce que chacun ait toujours quelque chose à gagner » nous ont ainsi déclaré nos interlocuteurs. Lafarge s'efforce ainsi de préserver ce qu'il y a de mieux dans chaque acquisition et n'hésite pas à intégrer et à diffuser dans le groupe des compétences développées localement, comme cela a été le cas avec une cimenterie en Espagne, qui avait développé un processus d'incinération utilisant très peu de fuel.



En revanche, dans le cas d'acquisitions où l'écart de taille est faible et où la cible ne considère pas le différentiel de performance comme important ou se considère comme meilleure, il peut y avoir des résistances et des départs massifs. Cela a par exemple, été le cas avec Blue Circle ou dans certaines branches de la SGE. Corrélativement, l'acquéreur n'a pas hésité à imposer de façon autoritaire ses modes de fonctionnement. Cependant, nous avons noté dans notre enquête que même dans les cas d'absorption pure et simple, les acquéreurs s'efforçaient de préserver certaines compétences de la cible et de garder les talents clés. De plus, même dans le cas d'une assimilation, le nouvel ensemble peut différer sensiblement de la configuration organisationnelle de l'acquéreur. Ces modifications s'expliquent par le changement de taille entraîné par la fusion. L'accroissement quantitatif se traduit inévitablement par des changements qualitatifs. Et même lorsque les changements sont imposés et que les managers de la cible sont remplacés, l'acquis possède suffisamment de consistance pour diffuser subrepticement certaines de ses pratiques sur le terrain. Cela a été le cas dans le cas de la fusion entre Carrefour et Promodés. Dans les hypermarchés, Carrefour a imposé son enseigne, ses marques propres, ses modes de gestion (conditions d'achats, gestion du rayon, codification des articles, calcul de rentabilité...) Mais sur le terrain, les équipes Continent ont apporté des changements, processus inévitable puisque les directeurs des magasins Continent ont d'abord gardé leur poste puis, pour certains d'entre eux, ont dirigé des Carrefour.

4.3. L'INTEGRATION COMME COMBINAISON

Dans la plupart des cas, et même lorsqu'il n'y avait aucun doute sur le vainqueur de l'opération, les acquéreurs ont tenté de profiter des compétences de l'acquis et d'intégrer ses points forts. L'intégration est alors comprise comme une combinaison, celle-ci pouvant prendre des formes différentes. Elle peut reposer sur une complémentarité fondée sur les différences. La combinaison peut aussi avoir à composer avec les similitudes et les chevauchements entre les systèmes organisationnels. Le cas est alors plus complexe et se résout ou dans le choix d'un système à l'exclusion de l'autre ou dans le métissage des systèmes organisationnels, cette mise en commun pouvant s'avérer très complexe.

4.3.1. La combinaison par complémentarité et addition

Dans cette modalité d'intégration, les entreprises jouent sur leurs différences en les additionnant. Cela permet par exemple à la nouvelle entité d'étendre sa présence géographique ou d'élargir son offre. Cette complémentarité a ainsi joué entre Elf qui s'était plutôt développé selon un axe Nord-Sud et TotalFina qui avait plutôt suivi un axe Est-Ouest. Elle a aussi permis au nouvel ensemble, grâce à la taille obtenue, de gagner en crédibilité face



aux clients du Proche-Orient. De même, la BNP disposait d'un réseau d'agences et était surtout orientée sur la banque de détail, tandis que Paribas s'était spécialisé sur la banque d'affaires. La BNP était aussi présente dans ce métier et les chevauchements d'activité ont impliqué une intégration complexe. Mais pour l'essentiel, la complémentarité était évidente, ce qui a permis d'élargir l'offre et d'apporter à la banque d'affaires le levier du crédit. Il y avait complémentarité entre le conseil en investissement, l'analyse de bilan et le financement.

La logique de complémentarité peut aussi être comprise comme un apport de compétences, comme une greffe (Huber, 1991) dotant l'entreprise de nouvelles qualités. Ainsi, grâce à la fusion, Carrefour a élargi sa palette stratégique. Promodés a permis à Carrefour de passer au multiformat, ce qui facilite aujourd'hui sa stratégie d'internationalisation, Carrefour disposant d'un plus grand nombre de formats pour pénétrer une zone. De même, Paribas a apporté plus réactivité face à une certaine lourdeur hiérarchique dont souffrait la BNP.

4.3.2. La combinaison par exclusion et par remplacement

Dans ce cas, la nouvelle entité se construit en fonction d'un choix exclusif : il s'agit de choisir, selon une logique de tout ou rien, l'un ou l'autre des systèmes organisationnels. On peut ainsi préférer le système de comptabilité d'une des entreprises, sa structure, tel ou tel outil de management. Ce qui est choisi vient alors purement et simplement remplacer ce qui était en place dans l'autre entreprise. Cela a été le cas au niveau de la banque de finance et d'investissement dans la fusion entre BNP et Paribas. Ainsi, pour le « fix income », c'est le système Paribas qui a été retenu. De même, dans la banque d'affaires, c'est l'organisation par métiers de Paribas qui a été préférée à l'organisation géographique de la BNP. L'organisation résultant de la fusion ressemble alors à un patchwork, à un puzzle intégrant des pièces issues des deux entreprises.

Ce puzzle peut être équilibré, héritant à part égale des deux entreprises impliquées dans la fusion. Il peut aussi être déséquilibré. Il se rapproche alors d'une configuration d'absorption.

L'intérêt de ce mode de combinaison est sa simplicité. Il s'agit de départager lequel des deux systèmes est le meilleur et ensuite de l'insérer dans la nouvelle entité. On s'évite donc de mélanger des systèmes organisationnels. En revanche, un des enjeux est de gérer correctement les interfaces, les frontières entre les pièces du puzzle. Les différentes pièces doivent être compatibles entre elles et bien adaptées l'une à l'autre. Il s'agit aussi de veiller à la cohérence du nouvel ensemble. La complexité est donc déplacée des parties à l'agencement et au fonctionnement du tout.



La question cruciale est de bien identifier à quel niveau opérer le découpage des pièces du puzzle. Ou bien on en reste à un niveau assez général : par exemple on choisit l'organisation marketing d'une des entreprises et l'organisation industrielle de l'autre. Dans ce cas, on limite le nombre d'interfaces et donc la complexité du nouvel ensemble. C'est par exemple le mode de combinaison qui a été choisi à l'occasion de la fusion Carrefour et Promodés : la gestion des magasins et des rayons, les systèmes de comptabilité retenus pour les hypermarchés ont été ceux de Carrefour. De même, dans la fusion entre BNP et Paribas, c'est l'organisation par métiers issue de Paribas qui a été retenue pour la banque d'affaires. L'autre solution est de descendre à un niveau très fin. Une fonction résulte alors d'un assemblage complexe de plusieurs outils, procédures ou compétences. C'est le mode de combinaison qui a été choisi au sein des formats supermarchés et du commerce de proximité où l'on a combiné pour la gestion des magasins et leur approvisionnement des procédures issues à la fois de Promodés et de Carrefour. De même, dans la banque de finance et d'investissements, on a analysé en profondeur les différents process, (outils informatiques, organisation du back office...) et on a tenté de combiner au plus près le meilleur de chaque entreprise. Dans ce cas l'intégration se rapproche d'une logique de mixité et de métissage que nous allons maintenant présenter.

4.3.3. La combinaison comme mixité et métissage

Dans ce cas de figure, il s'agit, au niveau de chaque process de combiner et de tisser les systèmes organisationnels, les outils et les pratiques. Pour chaque pratique, outil ou processus, on s'efforce de combiner les avantages respectifs des deux entreprises. Cette approche implique l'interaction et le partage des compétences. Cela a été le cas dans la fusion entre BNP et Paribas où le système de gestion des opérations de change retenu a été celui de Paribas tandis que c'est le système de gestion de trésorerie de la BNP qui a été choisi. Dans les deux cas, les systèmes organisationnels ne sont pas restés indemnes : ils ont été adaptés, et améliorés. L'organisation de la BFI a donc plutôt suivi une logique de mixité.

Cette démarche implique de repenser les fonctions et exige une analyse fine des processus, ce qui présente l'inconvénient de démultiplier la complexité. L'enjeu est donc d'identifier à quel niveau effectuer la combinaison, de déterminer quelle unité consistera la base du mélange. En revanche, cette perspective a l'avantage est de réaliser concrètement et au plus près la fusion puisqu'à chaque stade, il s'agit de combiner les points forts de chaque firme.

Dans ce cas de figure, la mise en commun des compétences permet, par interaction, leur transformation et leur amélioration, processus dont bénéficie la nouvelle entité. La somme des connaissances résultant de la réunion des pratiques ou des connaissances est alors supérieure à



la somme des compétences prises séparément. Cette mixité est plus facile à mettre en œuvre dans les fonctions directement opérationnelles et sur le terrain, c'est-à-dire là où les pratiques ne sont pas nécessairement très codifiées et où les échanges de savoir-faire peuvent se concrétiser en travaillant ensemble. Cela a été le cas dans la branche Raffinage de TotalFina Elf. La direction a mis en place des équipes communes et a favorisé la rotation sur les sites afin d'optimiser la fertilisation croisée des compétences. Au total, les compétences en contrôle de gestion industrielle et en optimisation de Total ont été combinées avec celles que Elf avait accumulées en matière de gestion de projet et d'innovation de process.

La difficulté à codifier les objets d'intégration constitue selon nous une condition favorisant le métissage organisationnel. C'est à partir du moment où il est difficile de comparer précisément les processus et de déterminer les différences entre les entreprises que ce partage peut s'accomplir. Le métissage organisationnel est favorisé par le « flou » propre aux pratiques, aux savoir-faire difficilement codifiables (Nonaka, 1994). Il se déploie alors au sein de « communautés de pratiques » (Brown et Duguid, 1991) et repose plus sur des processus de socialisation que sur un travail déclaratif précis.

Le métissage organisationnel se concrétise aussi au niveau culturel. Ainsi, le fait de faire travailler ensemble des équipes issues d'organisations différentes, avec leurs propres caractéristiques culturelles peut représenter un obstacle mais peut aussi être une opportunité. Ainsi, chez Carrefour Promodés, on considère qu'au delà des obstacles purement techniques, le nouvel ensemble a bénéficié de la culture de logisticien qui avait été développée chez Promodés et de la culture de distributeur propre à Carrefour. Quant au style managérial celui de Carrefour était plus direct, voire militaire, prêt à de fortes remises en cause et à des changements radicaux. Celui de Promodés était fondé sur le consensus, avec des décisions plus longues à prendre et des changements moins radicaux. Nos interlocuteurs ont considéré qu'à l'issue de la fusion, c'était le style de managérial de Carrefour qui s'imposait mais qu'il était infléchi par celui de Promodés. De même, Total a apporté un mode de gestion entrepreneurial, un « fonctionnement de PME » réactive tandis que Elf a apporté à la fois des procédures et une culture d'autonomie aux filiales. Quant à la BNP, elle a apporté au nouvel ensemble sa capacité à gérer la complexité organisationnelle tandis que Paribas a instillé plus de réactivité et a allégé des processus parfois trop bureaucratiques. Evidemment, nous n'avons pu vérifier concrètement ces assertions. Cependant, nos interlocuteurs étaient généralement en accord pour déterminer les différences culturelles entre les entreprises. Ils



s'accordaient à dire que le contact de ces différences pouvait produire un alliage intéressant. Très peu ont mis en avant la difficulté à faire cohabiter des cultures jugées irréductibles.

4.4. L'INTEGRATION COMME CREATION

Dans les cas observés, l'une des règles régissant le rapprochement était généralement de ne pas créer de systèmes nouveaux et de s'en tenir à ceux qui existaient dans l'une ou l'autre des entreprises, quitte à les améliorer. L'impératif était d'abord de rendre opérationnelle la nouvelle entité. La création de nouveaux systèmes était jugée trop coûteuse et trop aléatoire. Les systèmes retenus n'étaient donc en principe nouveaux que pour l'une des deux organisations. Il s'agissait alors de les faire partager au partenaire. Mais une fusion peut aussi être l'occasion non pas d'une simple mise en phase mais aussi d'une création organisationnelle. Valérian (1992), souligne que l'organisation de l'entreprise après la fusion donne des résultats différents. L'intégration peut ressembler à un simple travail de plomberie, de "raccord des tuyaux entre eux". Elle peut aussi être comparée à un travail d'horlogerie consistant à fabriquer une nouvelle montre plus précise et plus durable à partir de deux anciennes. Elle peut enfin être considérée comme une occasion de recréation.

Dans ce cas, l'intégration ne se fait pas sous forme de mélange entre les systèmes. Elle prend la forme d'une mutation organisationnelle. Cette rupture n'est pas simplement une variation organisationnelle mais se caractérise par l'apparition d'une nouveauté qualitative. L'intégration passe par une mise entre parenthèse des systèmes organisationnels existants et par la construction d'une nouvelle entité. Cette configuration demeure pourtant souvent hypothétique dans la mesure où elle contrevient à l'impératif pragmatique de rapidité. Par ailleurs, recréer une organisation peut être compris comme une négation implicite des compétences de l'acquis et de l'acquéreur. Cependant, certaines des fusions étudiées ont été comprises comme l'occasion de délaisser de vieux systèmes. Cela a été le cas chez BNP-Paribas avec la refonte du système de « back office » des « swaps ». De même, chez Carrefour et Promodés, le rapprochement des deux groupes a obligé à une refonte totale de la logistique : il fallait réorganiser les entrepôts, déterminer les régions d'approvisionnement, décider s'ils devaient être dédiés à un seul type de produit pour tous les formats, à un seul format... La fusion a donc permis une complète remise à plat, ce qui a fait prendre du retard et a pu parfois causer des problèmes d'approvisionnement ou de rupture de stocks.

Par ailleurs, et à une échelle plus globale, appréhender l'intégration comme une création renvoie à une volonté de transformation profonde des entreprises. Nous avons ainsi noté que presque tous les PDG entendaient profiter des opérations de fusion pour remettre en cause



leur organisation, dans ses fonctionnements mais aussi au niveau de son « paradigme » (Johnson, 1988). Là, il existait un écart entre le « middle management » soucieux de disposer rapidement de systèmes fonctionnant correctement et le « top management » pour qui la fusion était l'occasion de transformer et même de créer une nouvelle entreprise. C'était le cas dans la fusion entre BNP et Paribas ou entre Lafarge et Blue Circle.

Dans cette perspective, la fusion vise à dépasser la simple logique d'addition ou de combinaison et s'oriente vers une transmutation de l'entreprise. Ainsi, comme l'ont déclaré nos interlocuteurs chez Lafarge, le rapprochement avec BCI était une occasion de mieux comprendre comment Lafarge fonctionnait, quelles étaient ses faiblesses et sur quelles dimensions il fallait agir pour transformer le groupe. Il fallait « profiter de BCI pour faire bouger Lafarge ». Il s'agissait à la fois de profiter des compétences du partenaire mais aussi d'inscrire la fusion dans un projet plus vaste de transformation visant à internationaliser l'entreprise, à la rendre plus réactive, à développer ses compétences marketing et à améliorer les synergies entre les différentes technologies. De même, dans la fusion entre BNP et Paribas, il ne s'agissait pas de superposer une banque de détail et une banque d'affaires mais de créer un nouvel ensemble régi par de nouvelles valeurs, une nouvelle approche du métier et des clients et de nouveaux principes de management. Dans le cas de Carrefour et Promodés, l'objectif, au delà de l'ajustement opérationnel, était de mettre en place de nouveaux principes de management et de rivaliser avec Wal-Mart. La nouvelle organisation ne devait pas être seulement une addition mais devait développer une nouvelle « vision stratégique » et une nouvelle culture. De même, chez TotalFina Elf, la fusion permettait de « changer de catégorie » de « sortir d'une mentalité de suiveur » pour rivaliser avec les Majors. Au delà de la combinaison des systèmes, de la complémentarité géographique, de l'amélioration des pratiques, il s'agissait donc de changer d'état d'esprit et de transformer l'entreprise.

5. APPORTS ET CONCLUSION

Dans cette recherche, nous avons identifié plusieurs modes d'assemblage organisationnel, la coordination, l'absorption, la combinaison par complémentarité, la combinaison par exclusion, la combinaison par métissage et la création organisationnelle. Ces différents modes de composition portent sur les structures organisationnelles, les procédures, les outils, les modes de fonctionnements, les styles managériaux, les caractéristiques culturelles, les savoir-faire et les compétences. Il est apparu qu'aucune de ces configurations n'était « pure ». Même dans les cas d'absorption, l'acquéreur qui impose ses systèmes est transformé de manière



discrète par l'acquis par importation ou diffusion de certaines compétences. De même, ces modes de composition agissent différemment selon qu'ils s'appliquent au Siège ou dans les fonctions opérationnelles. Ainsi, au niveau du Siège et du fonctionnement global de l'entreprise, l'intégration prend la forme d'une absorption ou d'une combinaison par exclusion : on choisit l'un ou l'autre des systèmes, l'un ou l'autre mode d'organisation. En revanche, sur le terrain, la combinaison suit plus une logique de partage, de mise en commun et de métissage. Corrélativement, il est apparu que les logiques de métissage se mettent plus facilement en place quand les objets du processus d'intégration sont peu codifiables ou trop complexes à circonscrire, tels que les pratiques, les compétences ou les comportements. La logique de création organisationnelle, bien que génératrice de déstabilisation, constitue enfin une modalité souvent souhaitée par les directeurs généraux des entreprises.

Il est aussi apparu que ces modes de composition organisationnelle peuvent être séquencés dans le temps. Ainsi, dans tous les cas étudiés, la priorité allait à la vitesse. Il fallait disposer rapidement d'une organisation opérationnelle afin de contrer les concurrents, de répondre aux attentes des clients et d'envoyer des signaux positifs aux marchés financiers. Dans cette perspective, les logiques de métissage ou de création étaient écartées au profit de configurations simple et robustes fondées soit sur l'absorption soit sur l'exclusion. En revanche, à plus long terme, nous avons vu que, dans le cas d'opérations impliquant des entreprises de taille comparable, la logique de création était très présente chez les dirigeants. L'objectif était bien de créer un nouvel ensemble organisationnel. Par ailleurs, la logique de métissage, fondée essentiellement sur des processus de socialisation et d'apprentissage, était, elle aussi, plus longue à se mettre en place. La fertilisation croisée des compétences exigeait de faire travailler ensemble les équipes, d'ajuster sur le terrain les procédures et les comportements, ce qui est difficilement contrôlable *a priori*. Inversement, et bien que nous n'ayons pu le vérifier, il est plausible d'imaginer que des logiques de combinaison et de partage égalitaire, ont pu, au delà des discours destinés à promouvoir la fusion, se traduire sur le terrain par une concurrence entre les systèmes organisationnels et se résoudre finalement par une absorption et l'alignement d'une organisation sur l'autre. Cependant, il nous semble important de souligner que même dans des configurations d'absorption et d'imposition de systèmes managériaux à l'acquis, la fusion n'est jamais à sens unique et se traduit par une inflexion du fonctionnement de l'acquéreur. Des études plus approfondies et descendant à un niveau plus fin permettraient de mieux comprendre les processus d'évolution organisationnelle et de création de nouvelles configurations. Précisons que, dans tous les cas,



même lorsqu'il y avait absorption, un des soucis de l'acquéreur ou de l'entreprise dominante, était de ne pas nier la cible, quelle que soit sa taille et de profiter de ses compétences. La logique d'apprentissage, de transfert ou de partage des compétences nous semble constituer désormais un facteur guidant les processus d'intégration.

Les profils des nouvelles entités sont donc influencés par les objectifs assignés à la fusion, par l'écart stratégique, organisationnel et culturel entre les entreprises. Ils sont aussi contraints par le processus même d'intégration, par la mise en place d'équipes mixtes ainsi que par le temps et les exigences d'être rapidement opérationnel. Il est apparu que les meilleurs systèmes n'étaient pas toujours retenus pour cause de pragmatisme et que la logique de performance pouvait être infléchie par des considérations politiques dont la portée symbolique était non négligeable pour les membres de l'entreprise acquise. Par ailleurs, les critères de sélection intègrent aussi l'ajustement nécessaire à l'environnement et l'adéquation à la vision de la nouvelle entité souhaitée par la direction générale.

6. REFERENCES

- BROWN, J.S. and DUGUID, P. (1991), "Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation", *Organization Science*, 2, 1, pp. 40-57.
- BUONO, A.F. and BOWDITCH, J.L. (1989), *The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- CARTWRIGHT S. and COOPER, C.L. (1994), "The human effects of mergers and acquisitions", in Cooper, C.L. and Rousseau, D.M. (Eds), *Trends in Organizational Behavior*. John Wiley & Sons Ltd, pp. 47-61.
- DATTA, D.F. (1991), "Organizational fit and acquisition performance: effects of post-acquisition integration", *Strategic Management Journal*, 12/4, pp 281-297.
- DAVID, K. and SINGH, H. (1994), "Sources of acquisition cultural risk", in Von Krogh, G., Sinatra, A. and Singh, H. (Eds), *The Management of Corporate Acquisitions : An International Perspective*. Macmillan Press Ltd, pp. 251-292.
- DEISER, R. (1994), "Post acquisition management: a process of strategic and organizational learning", in Von Krogh, G., Sinatra, A. and Singh, H. (Eds), *The*



Management of Corporate Acquisitions: An International Perspective., Macmillan Press Ltd, pp. 359-390.

- DESREUMAUX, A. (1996), "Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, 107, janvier-février.
- ELSASS, P.M. and VEIGA, J.F. (1994), "Acculturation in acquired organizations: a force-field perspective", *Human Relations*, 47, 4, pp. 431-45.
- HAFSI, T. et TOULOUSE, J.M. (1994), "Acquisitions et fusions : les choix stratégiques en conflit avec leur mise en œuvre ?", *Gestion*, février, pp 75-86.
- HASPELAGH, P.C. and Jemison, D.B. (1991), *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*. New York: Free Press.
- HODGE, K. (1998) "The art of the post deal", *Management Review*. 87, 2, pp.17-21.
- JEMISON, D.B. and Sitkin, S.B. (1986), "Corporate acquisitions: A process perspective", *Academy of Management Review*, 11, pp. 145-63.
- MARKS, M.L. and MIRVIS, P.H. (1998), *Joining Forces*. San Francisco: Jossey-Bass.
- MARKS, M.L. and MIRVIS, P.H. (1992), *Managing the Merger. Making it work*. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice Hall.
- MARMUSE, C. (1978), "La fusion des organisations", *Direction et Gestion*, 1, pp 17-28.
- NAHAVANDI, A. and MALEKZADEH, A.R. (1988), "Acculturation in mergers and acquisitions", *Academy of Management Review*, 13, pp. 79-90.
- NAPIER, N.K. (1989), "Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes: a review and suggested typology", *Journal of Management Studies*, 26, 3, pp. 271-89.
- NONAKA, I. (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, 5, 1, pp 14-37.
- PABLO, A. (1994), "Determinants of acquisition integration level: a decision-making perspective", *Academy of management Journal*, Vol 37, 4, pp. 803-836.
- SCHWEIGER, D. and WALSH, J. (1990), "Mergers and acquisitions: an interdisciplinary view, In Rowland, K.M. and Ferris, G.R. (Eds), *Research in Personnel and Human Resource Management*, pp. 41-107, Greenwich, CT: JAIPress.
- SHRIVASTAVA, P. (1986), "Post-merger integration", *Journal of Business Strategy*, 7,1, pp. 65-76.
- VERY, P. (2001) *Des fusions et des hommes*. Editions d'organisation
- YIN, R.K. (1989) *Case Study Research, Design and Methods*. Newbury Park, CA: Sage.