

# Intégration du capital social et transfert de connaissances dans les fusions-acquisitions – quels apports d’une approche en termes de réseaux sociaux ?

Nicola Mirc

Centre de Recherche en Gestion (PREG-CRG)

Ecole Polytechnique

32, boulevard Victor

75015 Paris

[Nicola.Mirc@polytechnique.edu](mailto:Nicola.Mirc@polytechnique.edu)

## *Résumé*

La contribution propose un cadre d’analyse pour aborder les dynamiques d’intégration organisationnelle dans les fusions-acquisitions, en discutant les apports d’une approche en termes de capital social. La capacité des organisations à intégrer leurs capitaux sociaux a dans cette perspective un impact fort sur le fonctionnement et la performance du nouvel ensemble. Au cœur de l’analyse se trouve l’hypothèse que les dynamiques d’intégration sont structurées par la transformation des relations interpersonnelles entre individus. La reconfiguration des réseaux sociaux suite au rapprochement détermine alors la capacité des individus à échanger des ressources, et en particulier leurs savoirs et savoir-faire, dont le transfert est considéré indispensable pour la création de synergies opérationnelles. Des facteurs managériaux, psychologiques et organisationnels sont identifiés jouer un effet structurant.

Puis, nous abordons le caractère évolutif du processus d’intégration. Trois phases de la reconfiguration des réseaux sociaux dans la période post-acquisition sont distinguées : une première caractérisée par une réduction de la densité et de la cohésion sociale des réseaux et un affaiblissement des liens entre membres d’un même réseau, ayant pour conséquence un transfert de savoirs limité entre membres des organisations rapprochées. Ensuite a lieu une deuxième phase, structurée par un *clustering* important, les sous-groupes étant reliés par un petit nombre d’acteurs servant d’intermédiaires dans le transfert de connaissances et ayant de ce fait une influence importante sur les flux de savoir à l’intérieur du réseau. Enfin, dans une dernière étape, les liens entre sous-groupes se multiplient jusqu’à une coalescence des réseaux.

## *Mots clés :*

*fusions-acquisitions, réseaux sociaux, capital social, transfert de connaissances, facteur humain*

## INTRODUCTION

Depuis leur début, les recherches sur les fusions-acquisitions (F&A) se centrent principalement sur la notion de performance. De nombreuses études ont développé des modèles explicatifs de la faible valeur ajoutée de ces opérations. Si les recherches ont en premier lieu été menées par des chercheurs en économie, stratégie et finance, des études de plus en plus nombreuses s'attachent à mettre en évidence l'importance du facteur humain dans la réussite du rapprochement. L'analyse porte sur les causes d'un dysfonctionnement organisationnel au regard de l'intégration du personnel des entreprises rapprochées. Le processus d'intégration est conditionné par le stress psychologique subi par les employés (Cartwright & Cooper, 1996), les incompatibilités culturelles ou organisationnelles (Schoenberg, 2004 ; Stahl & Mendenhall, 2005), ou une planification managériale insuffisante du processus d'intégration (Haspeslagh & Jemison, 1991) .

Cependant, peu de travaux ont étudié de manière explicite le lien entre le facteur humain et la performance. En particulier, les approches sont majoritairement transversales. Elles se focalisent sur des relations causales post-acquisition à des instants particuliers. En cela, elles rendent peu compte du caractère évolutif du processus d'intégration, notamment des dynamiques interactives et coopératives qui structurent la nouvelle organisation et son efficacité. Les enjeux de l'intégration des ressources humaines sont ainsi étudiés séparément (avec un accent mis soit sur les effets psychologiques, soit sur les différences culturelles, etc.), à un moment donné du processus. Afin de répondre à ces limitations et difficultés méthodologiques, le besoin d'approches plus intégratives, rendant compte du caractère continu et évolutif du processus de rapprochement a été soulevé (e.g. Schoenberg & Cartwright, 2005).

En même temps, dans la pratique actuelle des fusions-acquisitions, un paradoxe important apparaît quant à l'attention accordée à la gestion des ressources humaines dans le processus. Alors qu'elles ont été identifiées comme décisives dans la réussite d'une fusion-acquisition – selon les études, dans 50% à 80% des cas où la valeur escomptée n'a pas été atteinte, le facteur humain est considéré responsable -, elles ne sont pas ou que très peu abordées dans les phases précédant l'intégration proprement dite. Ainsi, la phase d'évaluation et de sélection de la cible est avant tout structurée autour de critères portant sur le secteur, les parts de marché concernées, le degré de proximité entre les métiers, la complémentarité des activités, etc. La phase de négociation se focalise sur le type d'opération, amicale ou hostile, les mécanismes de paiement, l'organisation de la prise de contrôle. Celle de l'audit

d'acquisition (ou « due diligence ») s'intéresse aux modalités de gains en efficience ainsi qu'à la valorisation du nouvel ensemble au travers de l'examen de l'actif et du passif. Elle est elle-même suivie par la finalisation de la transaction qui comprend la rédaction du protocole d'accord, l'obtention des autorisations administratives nécessaires, la diffusion de l'information aux actionnaires avec, enfin, la signature du contrat d'acquisition. Au cours du processus, la perspective sur l'importance du personnel des entreprises est peu approfondie. La gestion des ressources humaines n'est pas une variable étudiée de manière centrale. Lorsque c'est le cas, les aspects concernant les risques de mouvement social, de perte de personnes clé au niveau du management, en particulier dans l'entreprise achetée, peuvent émerger. Cependant, les conséquences sont peu évaluées ou prises en compte dans l'estimation de la valeur générée par l'opération. Ainsi, c'est seulement dans la phase post-acquisition, celle du rapprochement proprement dit, donc une fois la transaction conclue, que les enjeux de l'intégration organisationnelle viennent au premier plan.

Or, la prise en compte des ressources humaines devrait jouer un rôle structurant tout au long du processus d'acquisition, notamment lors qu'il s'agit d'étudier les synergies potentielles du nouvel ensemble dans la mesure où le succès de leur exploitation dépend en grande partie de la compatibilité organisationnelle et opérationnelle ainsi que de la mise en place d'échanges de ressources et de dynamiques coopératives entre le personnel des entreprises rapprochées.

La présente contribution porte sur la proposition d'un cadre d'analyse permettant d'étudier les dynamiques intégratives comme un processus complexe et continu, à travers une approche de réseaux sociaux et de capital social. Nous argumenterons que la compréhension des changements et phénomènes structurants au niveau du réseau social permet de mieux appréhender les dynamiques organisationnelles dans le cas d'une fusion ainsi que les éventuels dysfonctionnements organisationnels y associés.

Afin d'aborder l'impact de la transformation des rapports interindividuels sur la performance de l'organisation, nous centrons notre étude sur une variable identifiée comme fortement stratégique et déterminante par les recherches ayant abordé le lien entre facteur humain et performance post-acquisition, à savoir le transfert de savoirs et savoir-faire entre les entreprises fusionnées.

La question centrale devient alors comment l'intégration organisationnelle influe sur le capital social des entreprises rapprochées et sur la capacité à combiner leurs bases de connaissances, leurs capitaux intellectuels.<sup>1</sup>

Dans une première partie, nous construirons le cadre d'analyse proposé. Nous nous fondons pour cela sur les travaux de Nahapiet et Goshal (1998), discutant le rôle du capital social et de ses différentes dimensions dans le processus de combinaison et d'échange du capital intellectuel d'une organisation. Trois types de facteurs sont identifiés comme structurant l'intégration des capitaux sociaux et intellectuels en situation de fusion : des facteurs managériaux, psychologiques et organisationnels.

Dans une seconde partie, nous introduirons une perspective dynamique du cadre d'analyse proposé en discutant l'évolution des différents facteurs et de leurs impacts sur la combinaison du capital social et intellectuel tout au long du processus d'acquisition.

Nous approcherons ici la dynamique des réseaux sociaux comme un processus continu, évoluant dans le temps et composé de plusieurs séquences successives. Nous distinguerons ainsi trois phases hypothétiques de l'intégration des réseaux qui ont été déterminées à partir de la littérature existante sur les dynamiques d'intégration dans les fusions-acquisitions, et en particulier à partir des travaux de Buono et Bowditch (2003).

## **1. LES EFFETS STRUCTURANTS D'UNE FUSION SUR LE CAPITAL SOCIAL ET INTELECTUEL DES ENTREPRISES RAPPROCHEES**

L'analyse de réseaux sociaux permet d'étudier les dynamiques interactives structurant le nouvel ensemble, en portant un éclairage sur trois éléments-clé de la dynamique organisationnelle : l'action individuelle, la coopération intra-organisationnelle et les relations inter-organisationnelles (Baret & al., 2006).

L'analyse de réseaux sociaux, en s'intéressant aux relations entre acteurs (individus, groupes, entreprises...) appartenant à un même réseau, met l'accent sur les interactions entre acteurs au travers desquelles circulent au sein du réseau des comportements et attitudes, des informations et des biens (Wasserman & Faust, 1994 ; De Nooy & al., 2005 ; Forsé &

---

<sup>1</sup> A noter que nous nous intéresserons dans notre étude seulement aux réseaux internes des entreprises et non pas à l'évolution des relations qu'elles entretiennent avec leur environnement.

Degenne, 2005, Borgatti, 2005). Celles-ci structurent le réseau et déterminent ses caractéristiques et comportements. En même temps le réseau influe sur la marge de manœuvre et les actions de ses membres. De ce fait, l'action d'un acteur, son comportement et son attitude dépend du réseau auquel il appartient et ne peuvent être étudiés de manière isolée. Ils sont toujours influencés, soutenus ou contraints par ses relations et son environnement, c'est-à-dire son réseau social (Granovetter, 1973).

Dans une perspective de réseaux sociaux, une organisation est composée d'une multitude de réseaux entrelacés qui structurent son fonctionnement et son résultat. Dans cette vision constructionniste (Giroux, 1992) que nous adoptons, les fusions-acquisitions sont considérées comme menant à une recomposition du tissu social entre deux groupes d'individus qui ont été au préalable unis au sein d'organisations différentes. La performance post-acquisition est ici intrinsèquement liée à la capacité des firmes rapprochées à maintenir et à intégrer leur capital social.

Beaucoup de travaux se sont intéressés au capital social, les recherches fondatrices de étant ceux de Bourdieu (1983), de Coleman (1988) et de Burt (1992).

Nous définissons le capital social en nous référant aux travaux de Nahapiet & Ghoshal (1998), eux-mêmes s'inspirant de Bourdieu (1983) et Burt (1992), comme « *la somme des ressources actuelles et potentielles résidant dans, accessibles au travers et dérivées du réseau de relations possédé par un individu ou une unité sociale* » (p.243).

En 1998, Nahapiet et Ghoshal ont proposé un cadre d'analyse intégrant une vision multidimensionnelle du capital social, en discutant son rôle dans le développement du capital intellectuel d'une entreprise. Capital social et capital intellectuel sont dans cette perspective fortement liés, la structure et nature du capital social influant sur la capacité des individus à combiner et à échanger des informations et connaissances. La notion de ressource est ici au centre, considérant que le capital social est constitutif d'un avantage concurrentiel d'une entreprise, notamment parce qu'il structure et favorise la création de capital intellectuel, c'est-à-dire « la capacité de connaissance et de savoir d'un collectif social » (Nahapiet & Ghoshal, 1998, p.245) en tant que ressource stratégique distinctive.

Nahapiet et Ghoshal (1998) distinguent trois dimensions du capital social : la dimension structurelle, la dimension relationnelle et la relation cognitive.

La dimension structurelle concerne la configuration du réseau social et des liens qui le composent. Elle s'intéresse à la manière dont la structure du réseau influence l'échange de ressources entre les agents le constituant, la place de ceux-ci à l'intérieur du réseau et les types de relations qui les relient. Suivant Granovetter (1985) et Uzzi (1997), la structure d'un

réseau peut être abordée au travers de deux indicateurs principaux : sa densité et la force des liens qui le composent. Un autre aspect abordé ici est la transférabilité ou appropriabilité des caractéristiques d'un réseau dans un autre contexte social.

La dimension relationnelle concerne la nature des relations sociales créées et mobilisées à travers les liens interpersonnels. Les auteurs mettent ainsi en avant l'importance d'une relation de confiance entre individus pour l'échange de ressources, mais aussi l'existence de normes et de sanctions, d'obligations et d'attentes et d'une identité commune.

Enfin, la dimension cognitive fait référence à l'importance d'une représentation commune par les membres du réseau, fondée sur des codes et un langage partagés ainsi que des narratives collectives, c'est-à-dire des récits, mythes ou histoires racontant des étapes clés de l'histoire du réseau et de ses unités.

Ces trois dimensions structurent la création du capital intellectuel d'une entreprise dans la mesure où elles influent sur la capacité des individus à échanger et combiner leurs connaissances. Cette capacité est, elle, soumise à quatre conditions. D'abord, les individus doivent avoir accès à l'information et au capital intellectuel détenus par un autre membre du réseau. Ensuite, les individus doivent présumer une valeur ajoutée de l'échange de connaissances, donc une certaine utilité anticipée bien que le résultat final reste inconnu. Nahapiet et Ghoshal (1998) distinguent l'anticipation d'une valeur ajoutée de la motivation nécessaire des individus à s'investir dans une relation de transfert de savoir, la troisième condition de la création de capital intellectuel. Même si une valeur ajoutée ait été reconnue, l'engagement personnel dans la transmission ou la réception de connaissances doit encore être perçu comme valant la peine et utile par les individus impliqués. Enfin, les individus doivent être capables de combiner les informations et connaissances qu'ils possèdent. La notion de la capacité combinatoire est ici proche de ce que Cohen et Levinthal (1990) ont appelé la « capacité absorbante » d'une organisation, c'est-à-dire son aptitude à traiter et intégrer la multitude de capacités individuelles la composant.

Dans une situation de fusion-acquisition, la combinaison des capitaux intellectuels des entreprises rapprochées ainsi que l'enrichissement de la base de savoirs commune à la suite de l'opération constituent des enjeux majeurs si l'on suit les raisonnements du *knowledge-based view* (considérant les savoirs circulant dans une organisation comme ressources stratégiques, indissociables de la création d'un avantage concurrentiel). Les informations et connaissances circulant dans les deux organisations doivent être combinées et échangées pour assurer la

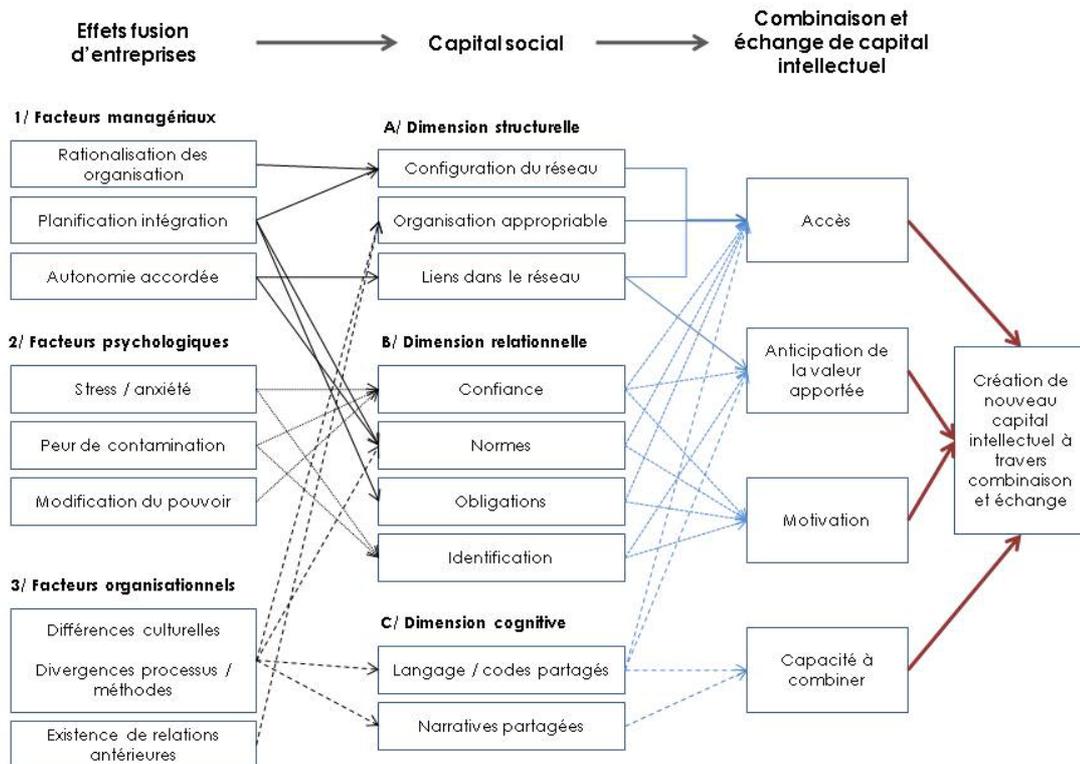
création de synergies et permettre la création de valeur à travers l'exploitation des ressources acquises.

Or, le capital social, déterminant dans la capacité des entreprises à déployer et échanger leurs capitaux intellectuels, est fortement transformé par la fusion.

Dans une fusion, les réseaux respectifs des firmes rapprochées sont susceptibles d'être reconfigurés et eux-mêmes fusionnés, ce qui peut avoir un impact sur le fonctionnement et la performance des réseaux d'une part, et de leurs membres individuels, d'autre part. Au niveau des réseaux, les reconfigurations peuvent concerner *la forme et la composition des réseaux* par rapport à leur état pré-acquisition, des changements dans les relations ou liens entre leurs membres ainsi que dans la *cohésion sociale* du réseau. Puis, en ce qui concerne le niveau individuel, le changement peut porter sur les rôles et les positions des membres dans le réseau, leur capital social, leurs ressources de pouvoir, etc.

Une revue de la littérature sur les dimensions humaines et organisationnelles des fusions-acquisitions a permis de distinguer trois catégories de facteurs influant les différentes dimensions du capital social de la nouvelle entité ainsi que le processus de transfert et de création de capital intellectuel dans la phase post-fusion : des facteurs managériaux, psychologiques et organisationnels (figure 1). Pour des raisons de clarté de la présentation, nous présenterons les effets de ces facteurs sur le capital social et intellectuel de manière séparée, tout en soulignant qu'ils peuvent en réalité être largement liés et interdépendants.

**Figure 1 : Effets d'une fusion sur le capital social et le processus de création de capital intellectuel des organisations rapprochées**



### 1.1. FACTEURS MANAGERIAUX

Nombreuses recherches se sont intéressées à la manière dont la fusion est planifiée et mise en œuvre par le management des entreprises concernées. C'est la façon dont l'intégration est pensée, gérée et contrôlée par le management central, en amont, pendant et après le rapprochement, qui, d'après ces travaux, détermine la réussite de l'opération (Napier, 1989 ; Jemison & Sitkin, 1986 ; Haspeslagh & al., 2001). Les choix décisifs se rapportent au degré et au type d'intégration qui seront arrêtés, aux ressources allouées à la planification du processus d'intégration, telles que la constitution d'une équipe d'intégration transversale, le temps accordé à l'intégration, la communication faite dès l'annonce de la fusion, etc. Plus

l'intégration est effectivement expliquée et planifiée, plus la performance post-acquisition tend à être positive (Child, Pitkethy & Faulkner, 1999 ; Schweiger & Very, 2003).

Dans cette perspective, plusieurs types d'intégration ont été identifiés.

Haspeslagh et Jemison (1991) distinguent des approches d'intégration différentes en fonction du degré d'autonomie organisationnelle et d'interdépendance stratégique des entités rapprochées, notamment, la préservation, la fusion et la symbiose. Dans le modèle de la préservation, l'identité et l'autonomie de gestion de l'entreprise acquise dans le domaine opérationnel sont maintenues. Dans le modèle de la fusion, les ressources sont mises en commun au sein d'une seule entité, les bénéfices de l'opération découlant d'économies d'échelle et de la rationalisation des moyens. Dans le cadre d'une création de valeur par symbiose, l'accent est mis sur les interdépendances stratégiques au travers du maintien d'entités distinctes mais fortement liées par des relations au niveau opérationnel.

Une partie des recherches sur les F&A a abordé la relation entre mode de management d'intégration et le transfert de connaissances entre les organisations fusionnées. Certaines pratiques managériales ont ainsi été caractérisées comme facilitant le transfert de connaissances dans le cadre d'une fusion, comme un management transparent fondé sur une communication continue, l'utilisation d'outils d'intégration comme des équipes d'intégration transversales, l'organisation de réunions communes, la rotation des postes ou le mélange des populations à un stade précoce (Bresman & al., 1999). L'action managériale planificatrice contribue alors à travers de règles de contrôle (dans le sens de Reynaud, 1997) à la mise en place de normes sociales et d'obligations d'échange, incitant les individus de manière *top down* à la collaboration et au transfert de leur capital intellectuel.

En revanche, les relations sociales étant des mécanismes puissants, parfois plus efficaces que ceux plus formalisés comme les systèmes d'information et le contrôle managérial formel (Kogut & Zander, 1992 ; Grant, 1996), un management trop dominant peut produire un effet contraire et altérer les interactions entre individus, et donc la transmission de ressources. L'autonomie accordée aux individus et leur capacité à s'auto-organiser ont ici un effet fort structurant sur le transfert de connaissances (Nonaka, 1994; Grant, 1996). Ainsi des collaborations informelles, notamment sous la forme d'équipe auto-organisant (Nonaka, 1994) ou de communautés de pratiques (Brown & Duguid, 1991, Greenberg & Guinan, 2004) facilitent l'émergence d'interactions sociales et de relations interpersonnelles et ainsi l'échange de savoir, en particulier si celui-ci est tacite (Tsai, 2006). L'émergence de tels réseaux informels a été identifiée comme étant plus probable si les individus disposent d'une certaine marge de manœuvre et autonomie pour s'auto-organiser (Grant, 1996 ; Tsai, 2002).

Les normes sociales promotrices d'un échange de capital intellectuel sont ici alors non imposées mais relève de ce que Reynaud a qualifié de règles autonomes, émergeant des interactions sociales entre individus à la base de l'organisation, de façon *bottom up*.

## 1.2. FACTEURS PSYCHOLOGIQUES

Une grande partie des recherches sur les enjeux de gestion des ressources humaines dans les fusions-acquisitions s'est intéressée aux conséquences psychologiques pour les employés et les effets de la fusion sur leur motivation. Les chercheurs ont relevé les sentiments de peur et de stress subis par le personnel liés à la fusion, provenant d'une incertitude profonde sur les remaniements organisationnels, l'évolution de la carrière, les changements au niveau du contenu et des méthodes du travail, l'arrivée de nouveaux supérieurs hiérarchiques, le devenir de l'entreprise en tant qu'entité, etc.

Le stress et l'insécurité ressentis par rapport au poste de travail peuvent susciter chez les employés des réactions de résistance au changement, freinant ainsi fortement une identification avec la nouvelle entreprise, rendant les interactions sociales avec des membres de l'entreprise partenaires et des comportements coopératifs plus difficiles (Buono & Bowditch, 2003 ; Cartwright & Cooper, 1996 ; Napier 1989). Egalement, le stress et l'incertitude éprouvés peuvent induire une moindre assiduité au travail et une réaction de retrait vis à vis de l'entreprise se traduisant souvent par une moindre disponibilité et motivation à coopérer et à transférer du savoir (Mirc, 2004 ; Cartwright & Cooper, 1996).

Notons tout de même qu'en revanche, certains chercheurs soulignent, au contraire, les effets positifs d'une fusion-acquisition sur les employés et leurs carrières, favorisant leur motivation et des comportements coopératifs avec les membres de l'entreprise « partenaire ». Ainsi, elle peut offrir des opportunités de carrière et d'évolution dans la nouvelle entreprise, conduire à une promotion et une augmentation des responsabilités, rendre le contenu du travail plus varié, ou amener à une sécurité d'emploi plus élevée, lorsque l'entreprise acquise a été en difficulté, par exemple (Buono & Bowditch, 2003 ; Empson, 2001 ; Napier, 1989).

Les travaux s'étant intéressés particulièrement aux facteurs favorisant ou inhibant l'échange de savoir dans la situation d'acquisition ont identifié plusieurs facteurs structurant le processus. Empson (2001), par exemple, a observé que la perception par les employés de la qualité du partenaire influe sur leur prédisposition à développer des relations de confiance et puis de partager leurs connaissances avec ses membres. L'auteur développe à ce propos la notion de *peur de contamination*. Un second critère déterminant identifié concerne la position

de pouvoir d'un acteur. Si celle-ci est affaiblie ou risque de l'être par le partage des ses savoirs et savoir-faire, il aura tendance alors à le monopoliser, un phénomène que l'auteur a qualifié de *peur d'exploitation*. Le savoir étant une ressource de pouvoir stratégique (Friedberg & Crozier, 1977), le fait de ne pas le partager peut conforter la position d'un acteur dans l'entreprise, notamment s'il est important pour la performance organisationnelle, et diminuer ainsi l'incertitude ressentie quant au devenir professionnel dans la nouvelle organisation.

### **1.3. FACTEURS ORGANISATIONNELS**

Une troisième catégorie de facteurs identifiés comme ayant un effet structurant sur le capital social et l'échange de connaissances entre individus relève des différences, similitudes ou complémentarités qui peuvent exister entre les organisations des entreprises rapprochées.

Un premier facteur largement traité dans la littérature concerne les différences culturelles entre les entreprises fusionnées. Ce qui est souvent qualifiée d'incompatibilité culturelle entre deux firmes rapprochées est vue comme l'une des causes majeures de l'échec d'une fusion, bien qu'aucun lien direct entre la dimension culturelle et la performance post-acquisition n'ait pu être démontrées avec une totale certitude. L'impact négatif des différences culturelles sur le résultat d'une fusion est principalement associé au fait qu'elles rendent le processus d'intégration plus difficile à réaliser. Notamment lorsque les systèmes de management, les processus et méthodes de travail divergent d'une entreprise à l'autre, l'intégration du capital social est d'autant plus difficile que les normes et codes dominants risquent de diverger, rendant les organisations ainsi plus difficilement transférables et appropriables. Le clivage social et culturel peut être accentué par l'existence de narratives organisationnelles propres à chaque organisation, renforçant le sentiment de différence entre employés des deux entreprises.

Les différences culturelles peuvent déboucher sur des problèmes de communication entre les membres des organisations, en raison de codes et de langages différant d'une organisation à l'autre. Les obstacles à la communication et à la compréhension mutuelle sont d'autant plus importants dans le cas de rapprochements transfrontaliers lorsque des langues tout comme les environnements nationaux diffèrent.

Hormis les difficultés de communications, les différences culturelles peuvent avoir un effet perturbateur sur les aspects organisationnels. Ainsi, ils sont souvent à l'origine de conflits et de résistances au changement de la part des employés, ce qui nuit à la mise en place

d'une dynamique coopérative efficace (Marks & Mirvis, 2001 ; Olie, 1990 ; Buono & Bowditch, 2003) et à la mise en place d'une identité commune à tous les membres de la nouvelle entreprise.

Dans la littérature, la construction d'une nouvelle culture commune est, en effet, regardée comme primordiale. Seulement dans le cas où les employés cessent de se raccrocher à leur ancienne culture et commencent à construire ensemble une nouvelle identité partagée, l'intégration a une chance d'être réussie. Les chercheurs qui se sont centrés sur le rôle de la construction du lien social et de l'identité soutiennent ainsi qu'un niveau élevé d'identification sociale des employés avec l'organisation, lieu de leur travail, se traduit par un engagement personnel plus important, un intérêt plus fort pour l'entreprise, une rotation moins rapide du personnel, et avec au bout du compte une prédisposition plus importante à la coopération (Ellemers & al., 2004 ; Bartles & al., 2006).

D'autres contributions soulignent que le transfert de connaissance est favorisé par l'existence de relations inter-entreprises antérieures au rapprochement (Schoenberg, 2001). L'existence de relations antérieures entre les deux entreprises rapprochées peut jouer un rôle positif sur l'émergence d'interactions sociales et l'intégration des réseaux dans la mesure où l'interaction sociale a une chance de dépasser le seul cadre de la situation d'acquisition en affaiblissant les oppositions dues à l'appartenance organisationnelle au profit de celle à un métier ou communauté professionnelle. Ensuite des collaborations passées peuvent diminuer les problèmes de communication et d'ambiguïté causale qui peuvent apparaître quant à la nature du savoir à transférer (Schoenberg, 2001). Ceci se renforce lorsque les entreprises appartiennent au même secteur d'activité.

Puis, ces travaux soulignent l'effet promoteur de l'appartenance au même corps de métier et le partage d'une culture professionnelle similaire sur l'échange des savoirs. Greenberg et Guinan (2004) se sont notamment intéressés à l'effet positif des communautés de pratiques dans le processus de transfert de connaissances lors d'une fusion-acquisition. Celles-ci favorisent notamment le transfert par la proximité culturelle qu'elles développent entre les individus. En leur sein, les membres des deux entreprises commencent à construire plus facilement une identité partagée, fondée sur l'expérience professionnelle, le transfert étant aidé par le langage professionnel identique, la communication et la compréhension entre individus trouvant place dans la communauté de pratique.

L'impact des facteurs managériaux, psychologiques et organisationnels identifiés sur la capacité des entreprises à intégrer leurs capitaux sociaux et intellectuels peut fortement

varier d'une opération de fusion à l'autre, et notamment en fonction du degré d'intégration organisationnelle visé. De manière générale, nous pouvons dire que leur effet sera d'autant plus accentué que le niveau d'intégration sera élevé (Buono & Bowditch, 2003).

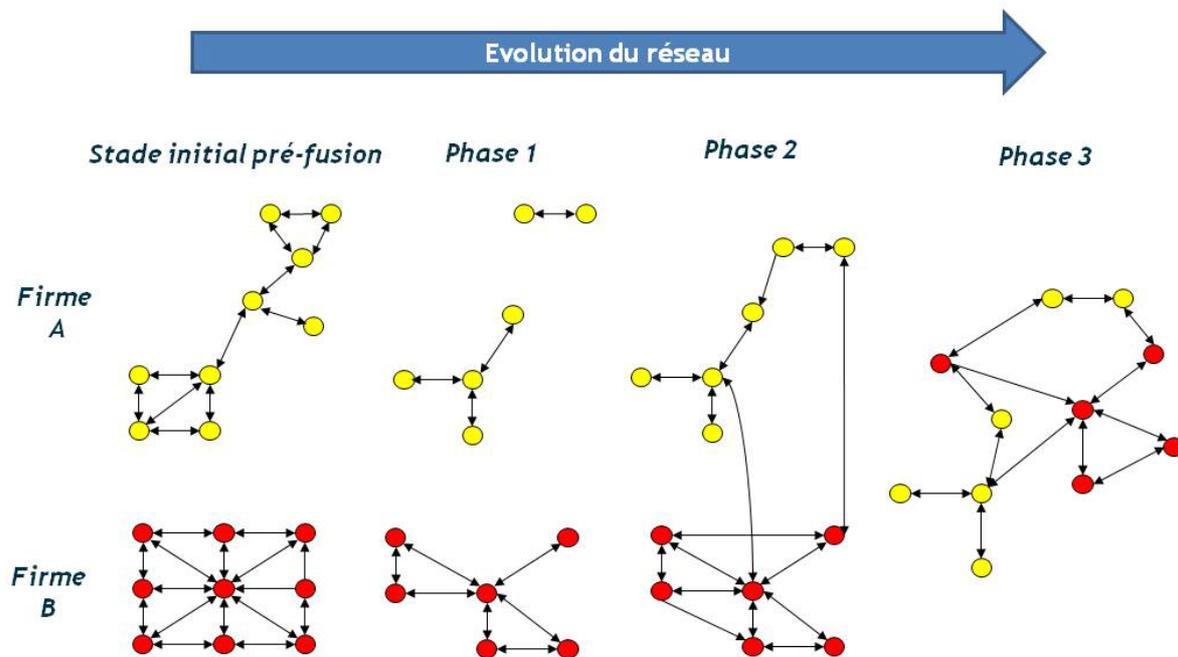
## **2. EVOLUTION DES RESEAUX SOCIAUX ET DES FLUX DE CONNAISSANCES PENDANT LA PHASE D'INTEGRATION POST-ACQUISITION**

Dans cette seconde partie, nous aborderons les dynamiques des réseaux sociaux et de leur coalescence au long du rapprochement organisationnel, considérant que les facteurs structurant la combinaison des capitaux sociaux et intellectuels évoluent au cours des différents stades du processus d'intégration. L'objectif est ici alors de proposer une extension dynamique du cadre d'analyse élaboré dans la première partie. Nous discutons l'évolution de ces facteurs vers un stade idéal où les réseaux sociaux finissent par être intégrés, une situation favorable sinon indispensable à la combinaison et la création du capital intellectuel de la nouvelle entreprise fusionnée.

Nous approchons la coalescence des réseaux comme une succession de phases ou de séquences. Si on considère le processus d'acquisition comme un processus continu évoluant constamment dans le temps au travers des interactions sociales entre individus, les réseaux sociaux et les capitaux sociaux doivent alors également être étudiés comme des configurations structurelles, relationnelles et cognitives évolutives. Les relations interpersonnelles évoluent dans le temps et, par conséquent, les réseaux qu'elles dessinent.

Nous distinguons trois différentes étapes du processus d'intégration des réseaux dans la phase post-acquisition, caractérisées par des réseaux moins denses et socialement moins cohésifs directement après le début de l'intégration organisationnelle, l'apparition de premiers liens inter-réseaux au travers de quelques personnes remplissant un rôle d'intermédiaires, ou de *brokers*, et puis, dans un dernier temps la multiplication de ces liens jusqu'à une coalescence complète ou quasi-complète des réseaux des deux entreprises. La détermination des différentes phases se fonde sur les travaux menés en matière de fusions-acquisitions, et en particulier ceux de Buono et Bowditch (2003).

**Figure 2 : Evolution des réseaux sociaux et des flux de connaissances pendant l'intégration organisationnelle**



2.1. UNE PREMIERE PHASE CARACTERISEE PAR UNE DENSITE REDUITE DES RESEAUX PRE-FUSION, UNE COHESION SOCIALE FAIBLE AINSI QUE L'APPARITION DE TROUS STRUCTURAUX

Dans un premier temps, nous pouvons supposer une réduction de la densité des réseaux tels qu'ils existaient dans la phase pré-fusion.

La première phase succédant directement la clôture de l'opération et son annonce officielle a été caractérisée par Bueno et Bowditch (2003) comme *processus initial de combinaison*. Elle consiste en l'élaboration « théorique » de la nouvelle organisation cible et conduit souvent à de premiers changements fondamentaux structurels. Souvent, elle se traduit par une rationalisation des organisations réciproques des entreprises rapprochées. La création de synergies amène à l'identification de doublons, surtout dans les fonctions de support, qui

ont pour conséquence soit le départ d'une partie des membres du personnel soit leur transfert dans d'autres services ou départements.

De nouveaux acteurs arrivent alors sur scène et des groupes de travail, services ou départements sont restructurés. Des individus des deux entreprises sont réunis et, en même temps, des anciens collègues sont transférés dans d'autres unités de l'entreprise, leur position dans l'organisation ou leurs tâches changent, ou ils quittent tout simplement l'entreprise.

Le fort départ du personnel observé dans les fusions-acquisitions ainsi que les restructurations organisationnelles fondamentales peuvent ainsi provoquer une rupture dans les relations interpersonnelles telles qu'elles existaient avant le rapprochement. Des interactions sociales et des liens avec les nouveaux collègues doivent d'abord être construits et une nouvelle identité partagée doit être créée. Comme le décrivent Bueno et Bowditch, « le processus de combiner effectivement deux organisations génère de nombreuses inquiétudes chez les employés au sujet des croyances et valeurs organisationnelles fondamentales et la rupture potentielle des relations et liens sociaux ». Ils tendent alors d'être « préoccupés par les changements de normes et d'attentes et [se sentent] menacés par les changements potentiels à venir quant aux façons habituelles et traditionnelles de faire et d'agir. » (2003, p.96).

Dans un premier temps, nous pouvons alors supposer que la densité des réseaux tels qu'ils existaient avant la fusion a tendance à s'affaiblir. Or, un réseau dense avec un nombre important de liens entre individus peut faciliter le transfert de savoir dans la mesure où la possibilité d'interactions sociales fréquentes entre membres est ici plus élevée (Coleman, 1990 ; Gupta & Govindarajan, 2000 ; Szulanski, 2000 ; Tsai, 2002). De même, la cohésion sociale du réseau, vecteur privilégié du transfert de savoir, risque de s'affaiblir suite à ces restructurations des entreprises et de leur corps de personnel (Reagens & McEvily, 2003). Enfin, les incertitudes ressenties peuvent instaurer un climat de prudence et de méfiance vis-à-vis d'autrui, y compris des anciens collègues, portant atteinte à la confiance primordiale pour la qualité des échanges interpersonnels.

Une deuxième hypothèse peut être formulée quant à l'évolution de la force des liens existante directement après le rapprochement. Comme nous l'avons dit, une fusion conduit souvent à une restructuration organisationnelle ayant pour effet le transfert du personnel dans d'autres services ou départements, ce qui peut engendrer une distance géographique, mais aussi relative aux tâches à effectuer entre membres des réseaux pré-acquisition. Des relations fortes entre individus, telles que des amitiés, peuvent souffrir d'une telle distance et affaiblir.

Nous pouvons alors penser que, dans ce cas, une partie des liens qui liaient les individus dans la phase pré-fusion devient plus faible.

En ce qui concerne l'effet de cet affaiblissement des liens sur le transfert de savoir, les avis divergent. D'un côté, des chercheurs comme Reagens et McEvily (2003) ou Hansen (1999) estiment que des relations fortes favorisent un échange de connaissances dans la mesure où elles ajoutent une communication régulière et fréquente ainsi qu'un niveau plus élevé d'attachement émotionnel et de confiance entre individus - des facteurs favorables à un transfert de savoir. D'un autre côté, si l'on suit les travaux de Granovetter (1973), des liens forts peuvent, au contraire, avoir un effet contreproductif sur le transfert de savoir. Du fait que les membres dans un réseau avec des liens forts ont tendance à être connectés les uns aux autres - c'est-à-dire que si A et B sont reliés, et B et C sont reliés, la probabilité que A et C soient reliés est importante - le savoir à transférer risque d'être redondant.

Le concept des trous structurels de Burt (1992) soutient ce raisonnement. D'après ces travaux, des trous structurels, c'est-à-dire des parties du réseau où peu d'individus sont connectés entre eux, peuvent favoriser la qualité et la nouveauté du savoir transféré.

## 2.2. UNE DEUXIEME ETAPE STRUCTUREE PAR LA CONSTITUTION DE CLUSTERS ET L'APPARITION DE PREMIERS LIENS A TRAVERS D'ACTEURS INTERMEDIAIRES

Après cette première étape sujette aux restructurations immédiates après le rapprochement, une deuxième phase débute, consistant en l'intégration ou la *combinaison formelle*, pour reprendre le terme de Buono et Bowditch (2003), des entreprises. Elle est caractérisée par d'une part, un clustering important, et, d'autre part, l'émergence de premiers liens entre sous-groupes au travers de quelques personnes centrales.

Le climat d'incertitude et de stress à l'égard du devenir professionnel dans la nouvelle entreprise, surtout accentuée dans cette phase du rapprochement opérationnelle où la fusion devient une réalité vécue, créent une tendance chez les individus à rester proches de leurs anciens collègues et de développer une attitude de méfiance et de distance vis-à-vis les membres de l'organisation « partenaire ». Cette distance émergente est d'autant plus forte que les différences culturelles entre les deux organisations sont importantes et accentuent le clivage entre les normes et les standards dominants dans les deux entreprises. Puis, le stress et l'incertitude éprouvés dépendent des objectifs stratégiques de la fusion et augmentent avec le

niveau d'intégration désiré (plus les entreprises restent autonomes sur le plan organisationnel, moins les incertitudes seront prononcées), (Buono & Bowditch, 2003).

En termes de réseaux sociaux, ces incertitudes personnelles et différences culturelles peuvent se traduire par la constitution ou le maintien de sous-groupes, constitués par des individus d'une même origine organisationnelle (ayant appartenu à la même entreprise avant la fusion) et la faible présence de nouveaux liens entre ces sous-groupes ou *clusters*. Des travaux sur le transfert de connaissances au sein de réseaux sociaux ont à ce sujet souligné l'effet d'homophilie entre agents. Ainsi, les individus partageant des profils, cultures et une identité similaires ont tendance à se regrouper et à échanger leurs connaissances avec les autres membres appartenant au même *cluster* (Lazega, 2007, 2008 ; Roth, 2008; McPherson & Smith-Lovin, 2001). Par cluster, on entend le regroupement d'individus au sein du réseau qui sont fortement connectés les uns aux autres, les liens avec le reste du réseau étant par contre plus faibles. Au sein des sous-groupes, le savoir circule plutôt facilement du fait que la cohésion sociale et le niveau d'interaction sociale sont ici plus élevés (Hansen & al., 2005). De même, des cadres cognitifs similaires et des normes sociales partagées favorisent, on l'a vu, l'échange du capital intellectuel entre les individus. Par contre, le transfert de savoir vers le reste du réseau s'avère plus difficile en raison des points de contacts rares qui relient le groupe. Le risque est ici que se créent des « îles de savoir » (Postrel, 2002), c'est-à-dire des parties du réseau détenant une expertise forte sur un domaine, mais qui n'est pas partagée avec le reste du réseau.

Par ailleurs, d'autres facteurs peuvent rendre l'émergence de relations sociales et de comportements coopératifs à ce moment délicat, tels que les problèmes de communication ou de compréhension dus aux différences culturelles, des méthodes de travail, des termes et langages (voire langues) divergeant d'une organisation à l'autre, diminuant ainsi la capacité absorbante chez les acteurs et rendant l'émergence d'échanges de savoir plus difficile.

Néanmoins, les recherches effectuées suggèrent l'apparition de quelques premiers liens entre les différents groupes du réseau, établis par certains individus intermédiaires. Notamment Haspeslagh et Jemison (1991) ont remarqué l'existence d'individus « intégrateurs », générateurs de premiers liens inter-entreprises.

Ces personnes ont la caractéristique de détenir soit une position plus centrale (ou un degré de centralité plus élevé) que d'autres, c'est-à-dire qu'ils détiennent un nombre plus élevé de liens avec le reste du réseau que les autres acteurs, soit une position de point de passage (ou *bottlenecks* chez Borgatti & Li, 2009) dans le circuit des flux de savoirs, disposant ainsi d'un pouvoir stratégique important (Burt, 1992 ; Borgatti, 2005, 2006 ;

Friedberg & Crozier, 1977). Au travers leur rôle d'intermédiaire (ou de *brokers*), ils peuvent contrôler les flux de connaissances, sont récepteurs privilégiés du savoir des autres et le transfèrent ou non par la suite aux autres acteurs du réseau. Le degré de dépendance du réseau vis-à-vis de ces personnes et l'influence qu'elles exercent sur celui-ci sont alors très élevés (Burt, 1992 ; Borgatti & Li, 2009).

L'identification de ces personnes clés est un enjeu majeur dans toute fusion et un effort considérable est déployé pour leur rétention. Notamment au niveau des cadres dirigeants, en particulier de l'entreprise acquise, le risque d'une perte des acteurs clés, c'est-à-dire des personnes jugés indispensables pour le bon fonctionnement organisationnel et détenant un savoir clé stratégique pour la performance de l'entreprise (savoir technique et opérationnel mais aussi savoir relatif au fonctionnement de l'organisation, ses circuits de prise de décision, les flux d'informations, etc.), est élevé (Ranft & Lord, 2000). Si ces membres clés quittent l'organisation, celle-ci perd alors une partie des compétences, et donc des ressources stratégiques.

La durée de cette deuxième phase caractérisée par un niveau d'instabilité organisationnelle élevé peut être fortement variable d'une opération à l'autre. Le risque est qu'il s'instaure un état de marasme, de « *merger standstill* » dans les termes d'Ivancevich, Schweiger & Power (1987), possible de durer plusieurs mois voire années. Durant ce temps, les employés tentent de maintenir leurs anciens standards et pratiques et continuent d'opposer deux camps de personnel, « eux » et « nous », en fonction de l'origine organisationnelle. Les différences culturelles peuvent s'amplifier avec les confrontations quotidiennes des deux mondes, l'intégration opérationnelle pouvant ainsi amener à la création de véritables compétitions entre groupes d'employés (Buono & Bowditch, 2003). Le résultat est une productivité opérationnelle plus faible et un management en lutte permanente pour faire appliquer les modes d'organisation tels qu'ils ont été formellement élaborés.

### 2.3. UNE TROISIÈME PHASE CARACTÉRISÉE PAR LA MULTIPLICATION DES RELATIONS ENTRE SOUS-GROUPES JUSQU'À LA COALESCENCE DES RÉSEAUX

Si la deuxième phase a été caractérisée par une tendance des individus à se regrouper en fonction de l'origine organisationnelle, n'entretenant que peu de contacts avec l'entreprise « partenaire », ce statu quo devrait être difficile à maintenir à long terme. Au moins, son

abandon constitue une condition incontournable si les synergies projetées dans la création de valeur et fondées sur une coopération inter-entreprises doivent être réalisées.

La constitution d'équipes de travail étant amenées à collaborer et à interagir dans leur quotidien du fait de leurs tâches assignées devrait avoir pour conséquence que de nouvelles relations se tissent. De même, des échanges sociaux sont probables d'émerger à l'intérieur et en dehors de la situation de travail suite à l'estompement des différences culturelles et organisationnelles avec le temps du fait d'une mise en place d'un système de gestion uniforme et du développement d'une histoire et identité commune partagée par l'ensemble du personnel.

Buono et Bowditch (2003) ont observé le passage vers une phase qualifiée de *combinaison psychologique*, étant le dernier stade du processus de consolidation lorsque les transformations organisationnelles sont implantées et l'intégration des entreprises accomplie. Selon eux, la combinaison psychologique, qui prend souvent plusieurs années à se construire, est achevée lorsqu'il y a « une coopération renouvelée et une acceptation intra- et inter-unités entre les organisations. Parfois, ce niveau d'une vraie intégration n'est pas accomplie avant qu'il y ait un nouvel 'ennemie' sur lequel peuvent se concentrer hostilité et menace » (p.101). Cette phase correspond à un état de « cristallisation » où de nouvelles routines partagées par l'ensemble du personnel commencent à devenir la norme et à être incorporées. Dans ce stade d'évolution qu'on pourrait tenter de caractériser comme idéal, le capital social est dès lors celui de la nouvelle entreprise fusionnée, ses dimensions structurelles, relationnelles et cognitives tendant à être alignées et favorisant ainsi la combinaison et l'échange des capitaux intellectuels.

Dans cette seconde partie, nous avons distingué trois phases successives de la dynamique d'intégration des réseaux dans la période post-acquisition. Leur déroulement et leur durée dépendent de nombreux facteurs en œuvre, tant au niveau des actions managériales menées que des ressentiments et réactions des employés ou du niveau de compatibilité des organisations fusionnées.

Les reconfigurations de réseaux développées dans cette partie ne sont qu'un exemple d'évolution possible. De nombreux autres aspects et formes d'évolution peuvent être pris en compte, tels que la persistance d'une isolation des réseaux sans que des liens émergent à un moment donné ; ou, au contraire, la coalescence immédiate des réseaux ; l'impact du transfert ou du départ d'une personne clé ; l'arrivée de personnes nouvellement embauchées n'ayant

aucun lien historique avec l'un des réseaux ; l'impact de la taille des réseaux ; l'intégration de plus de deux réseaux en un réseau ; la transformation de la portée du réseau, c'est-à-dire des relations avec l'environnement du réseau, d'autres services ou départements, et puis des acteurs en dehors des entreprises rapprochées.

Ces dynamiques et facteurs alternatifs n'ont pas été développés dans la présente contribution, mais doivent être pris en compte dans un travail empirique à mener.

## **CONCLUSION**

L'objectif du présent papier était de proposer un cadre d'analyse original pour approcher les dynamiques d'intégration organisationnelle dans les fusions-acquisitions en discutant leurs impacts sur le capital social et les réseaux sociaux internes des entreprises rapprochées. Au cœur de l'analyse se trouve l'hypothèse que ces dynamiques d'intégration sont structurées par les interactions sociales entre les membres de la nouvelle entreprise. La coopération entre individus a dans cette perspective un impact fort sur le fonctionnement et la performance du nouvel ensemble. Dans notre étude, nous nous sommes intéressés à une forme de comportement coopératif en particulier : le transfert de connaissances entre les personnels réunis, considérée comme une ressource stratégique indispensable à la création d'un avantage concurrentiel. La capacité à transférer les connaissances entre les entreprises a été, en effet, identifiée comme l'un des facteurs clés pour le succès d'une fusion-acquisition, surtout lorsque l'opération est motivée par la création de synergies opérationnelles.

En mobilisant le cadre d'analyse de Nahapiet et Goshal (1998) mettant en relation les trois dimensions du capital social, à savoir structurelle, relationnelle et cognitive, et la capacité des organisations à créer du nouveau capital intellectuel à travers la combinaison et l'échange des connaissances détenues par les unités les composant, nous avons discuté l'effet de trois types de facteurs. D'abord, le mode de management du processus d'intégration adopté. Une marge de manœuvre importante laissée aux acteurs pour s'auto-organiser est ici considérée comme indispensable pour un transfert effectif des savoirs. Puis, les effets psychologiques de l'opération sur les employés. Le stress et l'incertitude ressentis par le personnel lors d'une fusion peut affaiblir leur disposition à coopérer et à transférer leurs connaissances. Et enfin, les différences organisationnelles et culturelles, susceptibles de modérer la mise en place d'une coopération inter-individuelle et inter-entreprises et in fine de l'échange du capital intellectuel.

Nous avons proposé ensuite l'introduction d'une perspective temporelle en discutant l'évolution des facteurs identifiés tout au long du processus d'intégration, ce dernier étant alors approché comme évoluant dans le temps. Nous avons distingué trois phases, fondées sur les travaux menés par Buono et Bowditch (2003) autour des différentes étapes d'une intégration d'entreprises. Une première se caractérise par une densité et une cohésion sociale réduites directement après la signature du contrat d'acquisition, découlant de la rationalisation des organisations du travail et de la restructuration des postes et activités à ce moment précoce de l'intégration. En même temps, les liens entre acteurs ont tendance à s'affaiblir à ce stade de l'opération. Dans une deuxième phase, des groupements entre anciens collègues se forment. Le transfert de savoir est alors concentré au niveau des sous-groupes et l'échange avec le reste du réseau n'est qu'assuré à travers quelques personnes clé intermédiaires. C'est sur eux que reposent les flux de savoirs inter-entreprises ce qui leur procure un pouvoir important d'influence sur le réseau. Les relations entre sous-groupes ont ensuite tendance à se multiplier du fait d'une collaboration quotidienne entre acteurs découlant de leurs tâches jointes ainsi que du développement d'une identité partagée. Les relations sociales se tissent entre les différents sous-groupes et les réseaux commencent à s'intégrer jusqu'à atteindre, dans le cas idéal, un degré de coalescence complet.

L'analyse de réseaux, en mettant en lumière la structure sociale de chaque organisation, les liens et échanges informels déterminants pour leur fonctionnement et celui du nouvel ensemble, constitue ici un cadre d'analyse puissant. Elle permet d'identifier les circuits d'informations et de savoirs dans les organisations et d'anticiper les effets de restructurations organisationnelles sur le déroulement des activités et la performance post-acquisition. De même, elle offre une manière privilégiée pour identifier les personnes clés de l'organisation et d'anticiper les effets en cas de leur départ ou transfert de poste. Elle constitue de ce fait un outil d'analyse et d'évaluation intéressant, notamment en rendant une étude détaillée des gains et des difficultés potentiels en termes de gestion de ressources humaines possible. Elle permet ainsi la prise en compte systématique du facteur humain déjà bien en amont de la phase d'intégration organisationnelle de la fusion-acquisition.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abbott A. (1995), Sequence analysis : new methods for old ideas, *Annual Review of Sociology*, 21, 1, 93-113
- Adler P., S. Kwon (2002), Social capital : prospects for a new concept, *Academy of Management Review*, 27, 1, 17-40
- Ahuja G., R. Katila (2001), Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms : a longitudinal study, *Strategic Management Journal*, 22, 3, 197-220
- Argot L., P. Ingram (2000), Knowledge transfer : a basis for competitive advantage in firms, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 1, 150-169
- Baret C., I. Huault, T. Picq (2006), Management et réseaux sociaux – Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations, *Revue française de Gestion*, 32, 163, 93-106
- Bartles J., R. Douwes, M. De Jong, A. Pruyn (2006), Organizational identification during a merger : determinants of employees' expected identification with the new organization, *British Journal of Management*, 17, S49-S67
- Bresman H., J. Birkinshaw, R. Nobel (1999), Knowledge transfer in international acquisitions, *Journal of International Business Studies*, 30, 3, 439-462
- Borgatti S., R. Cross (2003), A relational view of information seeking and learning in social networks, *Management Science*, 49, 4, 432-445
- Borgatti S. (2006), Identifying sets of key players in a social network, *Computational and mathematical organization theory*, 12, 21-34
- Borgatti S., A. Mehra, D. Brass, G. Labiabca (2009), Network analysis in the social sciences, *Science*, 323, 892-895
- Bourdieu P. (1983), Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital, *Soziale Ungleichheiten* (Soziale Welt, Sonderheft 2), 183-98.
- Buono A., J. Bowditch (2003), *Human side of mergers and acquisitions: Managing collisions between people and organisations*, Edit. Beard Books, Washington DC
- Brown J.S., P. Duguid (1991), Organizational Learning and Communities-of-practice : toward a unified view of working, learning and innovation, *Organization Science*, 2, 1, 40-57
- Burt R.S. (1995), *Structural holes : The social structure of competition*, Harvard University Press
- Cartwright S., C.L. Cooper (1996), *Managing mergers, acquisitions and strategic alliances : Integrating people and culture*, Edit. Butterworth-Heinemann, Oxford
- Cartwright S, R. Schoenberg (2005), Thirty years of mergers and acquisitions research : recent advances and future opportunities, *British Journal of Management*, 17, S1-S5
- Chollet B. (2005), *Le rôle du réseau personnel de l'ingénieur en R&D : le cas du secteur des micro et nanotechnologies*, Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès
- Coleman J. (1988), Social Capital in the Creation of Human Capital, *American Journal of Sociology*, 94 , S95-S120
- Coleman J. (1990), *Foundations of social theory*, Harvard University Press, Cambridge, MA
- Datta D. (1991), Organizational fit and acquisition performance : effects of post-acquisition integration, *Strategic Management Journal*, 12, 4, 281-297
- De Nooy W., A. Mrvar, V. Batagelj (2005), *Exploratory social network analysis with Pajek*, Cambridge University Press, NY
- Dumez H., A. Jeunemaître (2006), Etudier la combinaison affrontement et coopération : La notion de séquences stratégique multidimensionnelle, in S.Yami and F.Le Roy (eds), *Stratégies collectives – rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, Editions EMS, Colombelles

- Empson L. (2001), Fear of exploitation and fear of contamination : impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms, *Human Relations*, 54, 7, 839-862
- Federico de A. (2004), L'analyse longitudinale de réseaux sociaux totaux avec Siena – méthode, discussion et application, *Bulletin de méthodologie sociologique*, 84, 1-36
- Friedberg E., M. Crozier (1977), *L'acteur et le système – Les contraintes de l'action collective*, Edit. du Seuil, Paris
- Graebner, M. (2009), Caveat Venditor : Trust asymmetries in acquisitions of entrepreneurial firms, *Academy of Management Journal*, vol.52, n°3
- Granovetter M. (1973), The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, 78, 6, 1360-1380
- Grant R. (1996), Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17, 109-122
- Greenberg D., P.J. Guinan (2004), Mergers and acquisitions in technology-intensive industries : the emergent process of knowledge transfer, in A. Pablo and M. Javidan (eds), *Mergers and acquisitions : Creating integrative knowledge*, Blackwell Publishing, Oxford
- Gupta A., V. Govindarajan (2000), Knowledge flows within multinational corporations, *Strategic Management Journal*, 21, 4, 473-496
- Haleblian J., S. Finkelstein (1999) , The influence of organization acquisition experience on acquisition performance : a behavioural learning theory perspective, *Administrative Science Quarterly*, 44, 1, 29-56
- Hansen M. (1999), The search-transfer problem : The role of weak ties in sharing knowledge across organizational subunits, *Administrative Science Quarterly*, 44, 82-111
- Hansen M., M. Mors, B. Lovas (2005), Knowledge sharing in organizations : multiple networks, multiple phases, *Academy of Management Journal*, 48, 5, 776-793
- Haspeslagh P., D.B. Jemison (1991), *Managing acquisitions : creating value through corporate renewal*, The Free Press, New York
- Hayward M. (2002), When do firms learn from their acquisition experience? Evidence from 1990 – 1995., *Strategic Management Journal*, 23, 1, 21-40
- Inkpen A., A. Sundaram, K. Rockwood (2000), Cross-border acquisitions of U.S. technology assets, *California Management Review*, 42, 3, 50-71
- Kang S., S. Morris, S. Snell (2003), *Extending the Human Resource Architecture : relational archetypes and value creation*, CAHRS Working Paper, Cornell University
- King D., R. Slotegraaf, I. Kesner (2008), Performance implications of firm resource interactions in the acquisition of R&D-intensive firms, *Organization Science*, vol.19, n°2, 327-340
- Kogut B., U. Zander (1996), What firms do: coordination, identity and learning, *Organization Science*, 7, 502-518
- Larsson R., L. Finkelstein (1999), Integrating strategic, organizational and human resource perspectives on mergers and acquisitions : a case of synergy realization, *Organization Science*, 10, 1, 1-26
- Lazega E. (2007), Réseaux sociaux et structures relationnelle, *Editions puf, Collection QSJ*, n°3399
- Lazega E. (2008), Théorie de la coopération entre concurrents : interdépendance, discipline sociale et processus sociaux, *Le Libellio d'Aegis*, 4, 3, 1-5
- Machlup F.M. (1980), *Knowledge : its creation, distribution and economic significance*, Princeton University Press, New York
- Marks M., P. Mirvis (2001) Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation, *Academy of Management Executives*, 15, 2, 80-94

- Mirc N. (2004), Le changement identitaire lié à une modification de l'accès au pouvoir lors d'une fusion d'entreprises – l'exemple de la fusion TotalFina-Elf, mémoire de Master.
- Nahapiet J., S. Ghoshal (1998), Social capital, intellectual capital and the organizational advantage, *Academy of Management Review*, 23, 2, 242-266
- Napier N. (1989), Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes : A review and suggested typology, *Journal of Management Studies*, 26, 271-289
- Nonaka I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5, 1, 14-37
- Olie R. (1990), Culture and integration problems in international mergers and acquisitions, *European Management Journal*, 8, 2, 206-215
- Parise S. (2007), Knowledge management and human resource development : an application in social network analysis methods, *Advances in Developing Human Resources*, 9, 3, 359-383
- Postrel S. (2002), Islands of shared knowledge: specialization and mutual understanding in problem-solving teams, *Organization Science*, 13, 303-320
- Puranam P., H. Singh, C. Saikat (2009), Integrating acquired capabilities : when structural integration is (un)necessary, *Organization Science*, vol.20, n°2, p.313
- Ranft A.L., M.D. Lord (2000), Acquiring new knowledge : The role of retaining human capital in acquisitions of high-tech firms, *Journal of High Technology Management Research*, 11, 2, 295-319
- Reynaud J. D. (1997), *Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris
- Roth C. (2008), Réseaux épistémiques: formaliser la cognition distribuée, *Sociologie du Travail*, 50, 3, 353-371
- Rulke D., J. Galaskiewicz (2000), Distribution of knowledge, group network structure, and group performance, *Management Science*, 46, 5, 612-625
- Rusu M., A. Miettinen, A. Varjonen (2006), *HRM and firm's performance after a merger : a longitudinal study*, paper prepared for the 21<sup>st</sup> workshop on Strategic Human Resource Management, Aston, UK, March 30-31.
- Schoenberg R. (2001), Knowledge transfer and resource sharing as value creation mechanisms in inbound continental European Acquisitions, *Journal of Euromarketing*, 10, 1, 99-115
- Schoenberg R., L. Seow (2005), *Cross-border acquisitions : a comparative analysis*, paper presented at the 47th annual conference of the Academy of International Business, Wuebec, Canada (July)
- Schweiger D., P. Very (2003), Creating value through merger and acquisition integration, in C. Cooper (ed), *Advances in mergers and acquisitions*, 2, 1-26
- Stahl G.K., M.E. Mendenhall (2005), *Mergers and Acquisitions : Managing Culture and Human Resources*, Stanford University Press, Stanford
- Stahl G.K., A. Voigt (2008) Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination, *Organization Science*, vol.19, n°1, p.160-176
- Swart J., N. Kinnie, Sharing knowledge in knowledge-intensive firms, *Human Resource Management Journal*, 13, 2, 60-75
- Teerikangas S., P. Véry (2006), The culture-performance relationship in M&A : From Yes/No to How, *British Journal of Management*, 17, S31-S48
- Tsai W. (2002), Social structure of coepetition within a multiunit organization, *Organization Science*, 13, 2, mars-avril, 179-190
- Van den Ven A., G. Huber (1990), Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change, *Organization Science*, 1, 3, 213-219

- Zollo M., H. Singh (2004), Deliberate learning in corporate acquisitions : post-acquisition strategies and integration capability in U.S. bank mergers, *Strategic Management Journal*, 25, 13, 1233-1256
- Zollo M., D. Meier (2008), What is M&A performance?, *Academy of Management Perspectives*, 55-77