

Capacité de changement et réussite des fusions- acquisitions

Mohamed-Larbi ARIBOU

Professeur – HDR à l'Université Abdelmalek Essâadi de Tanger – Maroc

Courriel : maribou@uae.ac.ma

Jacques LIOUVILLE

Professeur des Universités à l'Université de Strasbourg – France

Courriel : j.liouville@unistra.fr

Résumé :

La gestion de l'intégration post-fusion n'est certes pas une problématique récente ; cela fait, en effet, plus de trois décennies que des travaux sont régulièrement publiés sur cette thématique. Elle reste néanmoins d'actualité au regard du nombre d'opérations de fusions & acquisitions conclues chaque année et des problématiques soulevées, telle la question de la capacité à changer. Celle-ci est considérée comme l'un des facteurs-clés de survie. Des contributions récentes traitant d'un grand nombre de théories sur le processus du changement et passant en revue plusieurs résultats divergents, justifient l'intérêt de poursuivre la recherche dans ce domaine.

Mots clés : Fusions & acquisitions, intégration, processus, capacité à changer.

Capacité de changement et réussite des fusions-acquisitions

Introduction

Les résultats généralement contradictoires relatifs aux facteurs de réussite des opérations de fusions & acquisitions (F&A) ont conduit à porter l'accent sur le processus d'intégration post-fusion (Shrivastava, 1986 ; Haspeslagh & Jemison, 1991 ; Schweizer, 2005 ; Agarwal & al., 2012 ; Aribou, 2013 ; Aribou & Liouville, 2017 ; Thelisson & al., 2018). Il ressort de ces travaux que les F&A ne peuvent pas atteindre leurs objectifs tant que le travail d'intégration n'a pas été accompli. Ce travail apparaît cependant très délicat, dans la mesure où le processus d'intégration pose non seulement des risques d'incompatibilités organisationnelles et culturelles, mais également des problèmes humains et sociaux particulièrement difficiles à résoudre. Finalement, le processus d'intégration engendre une nouvelle entité, qui prend généralement la forme d'une organisation hybride, qui a pour effet de faire évoluer la culture, la politique, les pratiques, le savoir-faire, ainsi que les valeurs des entreprises qui se sont rapprochées (Sarala & al., 2014).

La phase d'intégration est ainsi comprise comme une source d'évolution organisationnelle, donc comme une source de changement. Il est alors intéressant d'analyser comment évoluent les entreprises soumises à de tels changements (Cui & al., 2011) et de vérifier si la capacité de gestion du changement produit un impact sur la réussite de la fusion (Gill, 2012). Comme le précisent Langley & Denis (2006), une fois la fusion conclue, les managers peuvent se voir obligés de choisir entre deux options : « *abandonner les efforts entrepris pour atteindre les synergies projetées (et ainsi aller à l'encontre du but visé par la fusion) ou imposer des changements qui ne peuvent être effectués que par l'entremise d'un processus coûteux lors duquel la désintégration précède obligatoirement la reconstruction* » (p.28).

C'est ainsi que les partenaires sont amenés à développer leur capacité organisationnelle, afin de favoriser l'émergence des changements nécessités par l'opération de F&A (Eisenhardt & Martin, 2000 ; Ullrich & al., 2005). Il résulte de l'affirmation précédente que la capacité organisationnelle de changement est considérée comme un des facteurs-clés de la réussite de l'intégration post-fusion. Si la notion de « capacité » est dérivée de l'approche *Resource-Based View* (RBV), qui évoque en la matière les actifs tangibles et intangibles (Barney & al.,

2001), elle est peu abordée dans la littérature sur le changement organisationnel. Les théories existantes traduisent une absence de consensus. Selon certains travaux (Hafsi, 2001 ; Soparnot, 2011), la capacité de changement est fondée sur deux approches fondamentales : La première met en lumière la nécessité d'un déploiement stratégique (selon une logique de pilotage), alors que la seconde se concentre sur l'importance des conditions initiales pour réussir le processus de changement (selon une logique d'apprentissage).

Cet article vise à essayer de comprendre le rôle de la capacité de changement dans la réussite du processus d'intégration post-fusion. Dans un premier temps, l'attention est portée sur la littérature consacrée à l'intérêt de la gestion du changement en contexte de F&A. Ensuite, seront exposés la méthodologie et les résultats d'une recherche qualitative visant à compléter les connaissances existantes sur ce sujet.

1. Intégration post-fusion et gestion du changement

1.1. Le changement organisationnel en contexte de fusions & acquisitions

Les différents problèmes organisationnels et individuels post-fusion évoqués dans la littérature (Cartwright & Cooper, 1993 ; Marks & Mirvis, 2011) peuvent être à l'origine de conflits de pouvoir parmi les managers et engendrer des comportements néfastes envers le travail à tous les niveaux hiérarchiques. Ces problèmes sont indéniables mais ne constituent pas une fatalité. La littérature académique sur le management des opérations de F&A attribue ces problèmes à la conduite du changement organisationnel dans la phase d'intégration, qui constitue une phase « active » dans les F&A (Kavanagh & Ashkanasy, 2006 ; Combes & Lethielleux, 2008).

La théorie de l'équilibre ponctué (Tushman & Romanelli, 1985 ; Chang & al., 2003) postule que l'organisation évolue à travers des périodes convergentes ponctuées par des réorientations qui reproduisent à leur tour la nouvelle période convergente. Les périodes convergentes correspondent à des adaptations longues sont des changements dits « incrémentaux », alors que les réorientations correspondent à des changements dits « radicaux » discontinus et courts. Tel qu'il est défini par Poole & Van de Ven (2004), le changement peut être programmé et planifié ou non planifié. Il peut également être prescrit par l'organisation aux individus ou construit par ces derniers pour l'organisation. Selon les deux auteurs, si les approches théoriques existantes pour piloter le changement s'inscrivent dans une logique qui a évolué au cours des trois dernières décennies, il n'existe pas de théories dédiées à la capacité organisationnelle de changement. Cependant, la majorité des écrits mettent en évidence que

l'analyse par les ressources constitue une voie de recherche prometteuse pour comprendre la capacité de changement post-fusion.

Selon la théorie RBV (Barney, 1991), lorsqu'une entreprise dispose d'une ressource rare, inimitable et non substituable, cette ressource peut alors être considérée comme une source d'avantage concurrentiel. En complément au travail de pionnier de Barney, les partisans de sa théorie ont mis en évidence que c'est en fait la combinaison de ressources, qualifiée de « capacité », qui donne naissance à un avantage compétitif (Teng & Cummings, 2002 ; Acedo & al., 2006). Une seconde génération de recherche prenant ses sources dans la théorie RBV (Arrègle, 2006) a mis en lumière que pour être compétitive sur la durée, une entreprise doit être capable de faire évoluer ses ressources et capacités. Le concept de « capacité dynamique » a été développé pour caractériser ce phénomène (Teece & al., 1997, Eisenhardt & Martin, 2000 ; Augier & Teece, 2009). Selon les auteurs qui établissent l'existence d'une relation entre les capacités dynamiques et l'avantage compétitif (Winter, 2000), deux types d'actions sont à entreprendre pour parvenir à « dynamiser » les capacités : Il faut d'une part favoriser l'apprentissage organisationnel (Zollo & Winter, 2002) et d'autre part, reconfigurer les capacités en fonction des changements anticipés. Cela signifie qu'au-delà de la maîtrise de routines qui contribue à la compétitivité à court terme, l'entreprise doit en parallèle investir dans des recherches de nature « exploratoire », en vue de générer de nouvelles capacités qui soutiendront les performances dans le futur (March, 1991 ; Mothe & Brion, 2008). Dans cette perspective, les travaux de Nonaka (1994) et de Nonaka & Takeuchi (1995) visent à établir des liens entre nature des connaissances et capacité de changement. Ainsi, deux aspects différents peuvent être distingués : un aspect formel qui représente les structures formalisées répétitives liées à la représentation de la connaissance lorsqu'elle est décrite en termes abstraits, et un aspect informel qui désigne ce qui se produit réellement lorsque la connaissance est effectuée par de vrais individus alors qu'ils interagissent lors d'activités courantes.

L'aspect formel du changement correspond au courant « *volontariste* » (Pettigrew, 1985 ; Van de Ven & Poole, 1995) qui porte sur le partage explicite des activités et des responsabilités. Dans ce cas, fusionner deux entreprises revient à modifier la structure organisationnelle, déplacer les lieux d'exercice du pouvoir et changer des mécanismes de coordination. Les formes concrètes de ces modifications sont multiples. Il peut s'agir par exemple de supprimer des services, de créer de nouvelles fonctions, de mettre en œuvre un management par projet, de déployer des EDI, etc. Dans ce contexte, selon la perception des « volontaristes », la

gestion du changement relève de l'équipe managériale. A travers sa fonction de coaching, celle-ci devrait orienter les comportements des individus de façon rationnelle pour répondre au changement de l'environnement.

Le second courant est dérivé de la sociologie « *interactionniste* », en particulier des travaux de Crozier & Friedberg (1977). Selon ces deux auteurs, le changement informel est la résultante d'un ensemble d'interactions entre acteurs qui définissent à la fois la densité des échanges, la nature de ce qui circule dans ces interactions et le mode d'interaction (plus ou moins conflictuel, plus ou moins coopératif). Le changement est lié donc à une logique des sentiments et de l'affectivité (Reynaud, 1999). Ici, parler de fusion, c'est évoquer les changements introduits dans les relations entre acteurs individuels ou collectifs. Les tenants de ce courant considèrent que l'individu se construit dans ses relations avec son environnement et les variables du changement se définissent mutuellement dans une série d'interrelations : actions, réactions et interactions (Soparnot, 2011).

A l'instar de la littérature récente sur le processus de changement post-fusion (Kavanagh & Ashkanasy, 2006 ; Joffre, 2007 ; Combes & Lethielleux, 2008 ; Kira & al., 2012 ; Aribou & Liouville, 2017 ; Thelisson & al., 2018), nous soutenons dans cette recherche que pour comprendre le résultat d'une fusion, il n'est pas possible d'étudier simplement l'aspect formel de la nouvelle organisation créée. Il faut tenir compte des relations informelles, des normes et des règles officieuses, des relations de coopération et de proximité qui permettent une meilleure circulation de l'information mais peuvent aussi entraver l'action de l'équipe managériale. Ainsi, les liens formels et informels se concrétisent par des changements qui trouvent leurs origines, à la fois, dans l'intégration organisationnelle et culturelle (Stahl & Voigt, 2005 ; Aldebert & al., 2010) et dans l'intégration sociale (Buono & Bowditch, 2003) du processus de fusion. Nous considérons ici, ces deux types d'intégration en interaction plutôt qu'en opposition. Alors que l'intégration organisationnelle s'attache aux différentes structurations possibles de la relation inter-organisationnelle, l'intégration culturelle complète la vision de l'organisation en développant les liens informels que peuvent avoir les individus entre eux. C'est dans cette nouvelle perspective de l'intégration post-fusion qu'il est possible d'inscrire la capacité à changer.

1.2. L'influence de la capacité à changer sur la réussite de l'intégration

De l'analyse de la littérature, il est possible de définir la capacité de changement post-fusion selon deux enjeux principaux. Pour le premier, il s'agit de réduire la méfiance de

l'entreprise suscitée notamment suite à la redistribution des rôles : Il est important d'informer les individus de la nature et de l'ampleur des changements à venir (logique de structuration). Quant au second enjeu, il s'agit d'éviter l'affrontement des individus : Il est par exemple fréquent que des luttes de pouvoir se développent dans le cadre d'une fusion ou acquisition, en particulier lorsque la nouvelle structure organisationnelle fait évoluer le rapport dominant/dominé, remettant ainsi en cause la logique de cohésion sociale. Finalement, ces deux enjeux complétés par la problématique de l'aptitude à développer des capacités dynamiques montrent que la capacité de changement peut s'envisager selon trois caractéristiques (Pettigrew, 1985 ; Pettigrew & al., 2001 ; Rafferty & Restubog, 2010) : Le contexte, le contenu et le processus.

Le **contexte** correspond à l'ensemble des éléments internes et externes qui influencent l'importance que les deux partenaires vont accorder au changement post-fusion. Récemment, Lander & Kooning (2013) ont répertorié différents éléments de la littérature qui expriment l'importance de la confiance dans le processus d'intégration. Selon ces auteurs, lorsque la confiance existe, les partenaires sont plus ouverts à écouter et intégrer de nouveaux savoir-faire. Cependant, ce climat de confiance, qui est censé amener les entreprises à améliorer l'efficacité de leur rapprochement, constitue une composante relationnelle permettant une collaboration informelle à travers l'intensité des interactions entre acteurs. C'est alors surtout la confrontation des systèmes et des modes de management des deux partenaires qui risque de poser de problèmes, notamment lorsque la confiance et la loyauté envers les nouveaux collègues ne sont pas acquises. Peuvent alors apparaître chez les individus des sentiments de méfiance, qui vont diminuer leur degré d'implication et de participation au projet de fusion et même parfois induire des comportements proches du sabotage. Cela confirme les résultats de Bauer & Matzler (2014) selon lesquels, la compatibilité entre les objectifs stratégiques, les cultures et les styles de management joue un rôle crucial dans la réussite des opérations de F&A. Les actions menées lors de l'intégration post-fusion doivent donc viser à développer très rapidement l'autorité au sein du nouvel ensemble et à fixer clairement les objectifs, les relations hiérarchiques et les systèmes de management (Joffre, 2007).

Le **contenu** correspond à un stock de compétences spécifiques en gestion du changement. Ainsi, de nombreuses études portant sur la réussite des opérations de F&A retiennent comme facteur le plus influent les problèmes de communications (Rafferty & Restubog, 2010). En effet, le manque d'informations qui caractérise souvent la phase d'intégration entraîne la circulation de rumeurs qui peuvent avoir pour effet de démotiver le personnel. Ce constat a

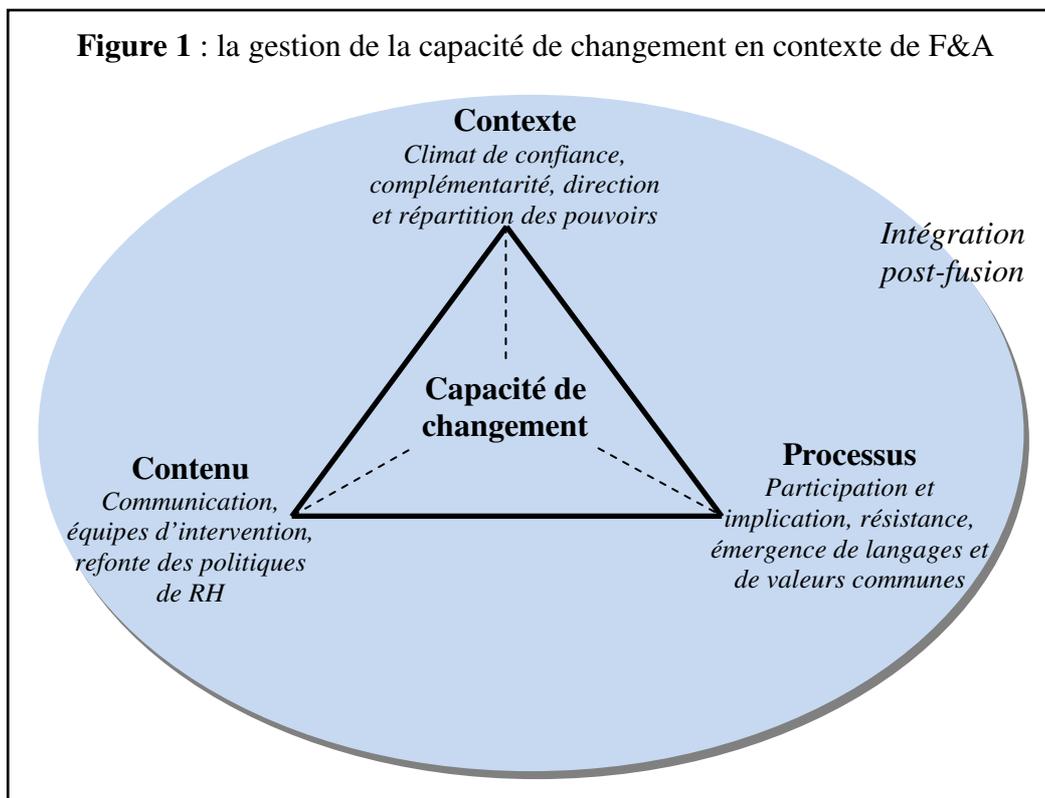
deux conséquences majeures : Un ralentissement de la circulation de l'information susceptible de retarder la prise de décisions et une difficulté pour les équipes d'intégration à identifier les connaissances à transférer. La maîtrise de ces difficultés doit permettre aux équipes de passer rapidement d'une situation « perturbée » à une situation de « construction » visant à définir un véritable programme de communication claire, honnête et complète pour remplir son rôle principal à savoir rassurer les salariés sur leur future et le futur du nouvel ensemble (Gomes & al., 2013). Pour atteindre cet objectif, il est souvent recommandé de mettre en œuvre une équipe jouant un rôle (Haspelslagh & Jemison, 1991 ; Joffre, 2007). En situation de blocage et de dysfonctionnement, une telle équipe doit apporter une série de mesures d'aide et d'appui physique et psychologique aux salariés, afin de mieux gérer l'inquiétude occasionnée par le processus d'intégration. Une telle équipe d'intégration doit également contribuer à éviter une confrontation des systèmes et des politiques en place, qui conduirait à une situation de blocage du processus d'intégration, mettant ainsi en péril l'existence de la nouvelle organisation.

Le **processus** correspond non seulement à la mobilisation des ressources pour la conduite du changement, mais également à la transformation de ces ressources dans les interactions. Kavanagh & Ashkanasy (2006) ont tenté de comprendre comment les différents acteurs impliqués dans des opérations de F&A réagissent face à un processus de changement post-fusion. Il en ressort que le changement échoue en cas de sous-estimation du rôle des facteurs individuels, cognitifs et affectifs. Selon les auteurs, le manque d'engagement des « détenteurs d'enjeux » est souvent souligné comme l'une des principales causes d'échec du changement. Peltokorpi & al. (2008) observent que plus les « détenteurs d'enjeux » sont nombreux, plus les différentes valeurs et buts à réconcilier pour promouvoir le changement sont importantes ; ce qui contribue à compromettre la réussite du processus d'intégration.

Il ressort des éléments qui précèdent, que le pilotage du changement est crucial pour la réussite de l'intégration post-fusion. En effet, il faut motiver des personnes qui appartenaient antérieurement à des entreprises souvent concurrentes à coopérer (Rafferty & Restubog, 2010). Or, en général, la rationalité économique conduit les personnes supposées coopérer à défendre leur propre intérêt avant celui collectif. Alors que la phase d'intégration est souvent ressentie dans l'entreprise acquise comme la sanction d'une mauvaise gestion, elle peut générer une certaine arrogance et un sentiment de supériorité parmi le personnel de l'acquéreur. Zaheer & al. (2013) confirment que les sentiments de supériorité et d'infériorité favorisent la recrudescence de conflits et de résistances importantes, en particulier si le personnel de la société acquise est noyé sous un nombre élevé de règles et de procédures.

L'évolution des liens interpersonnels au cours du processus d'intégration peut donc provoquer une violation du sens de l'équité et de l'égalité, source d'injustice et de frustration, qui conduit à des conflits caractérisant une cohésion sociale en déclin (Monin & al., 2005).

Selon Seo & al. (2012), si un leader charismatique s'implique dans le processus de changement, il peut en résulter un climat de travail favorable au processus d'intégration. Si en outre ce dernier favorise la prise d'initiatives et l'improvisation, les changements souhaités peuvent émerger rapidement (Shin & al., 2012). La **figure 1** synthétise le cadre d'analyse de ce travail de recherche.



2. Méthodologie de recherche

Deux opérations de fusions réalisées dans le secteur de la haute technologie ont été étudiées : La première est celle de « Gemplus & Axalto », ayant donné naissance au groupe « Gemalto » (GE) dans le secteur de l'électronique. La seconde est celle de « Sagem & Snecma » (SS) dans le secteur de l'électronique/aérospatial. La sélection des deux cas s'est effectuée sur la base de leur comparabilité : Le secteur d'activité, la date de l'opération 2005/2006, la nature amicale de l'opération, la forte croissance de l'acquéreur et de la cible, la complémentarité des acteurs, leurs fortes perspectives d'avenir, etc.

La méthodologie mobilisée est donc qualitative. Les deux cas étudiés sont complexes, souffrent de nombreuses interprétations et nécessitent d’être étudiés en profondeur (Petigrew & al., 2001 ; Yin, 2003). La méthode des cas est particulièrement recommandée dans des situations où le phénomène étudié est peu connu de la recherche et/ou les théories déjà existantes sont insatisfaisantes (Eisenhardt, 1989). L’étude de cas vise ici à révéler une image riche sur ce qui se passe réellement dans l’intégration post-fusion, afin d’en trouver des explications. Pour respecter la logique d’échantillonnage théorique, les répondants ont été sélectionnés dans l’objectif d’avoir un large champ de perspectives. Les entretiens menés sont de type semi-directif et leur durée moyenne est d’environ 1h30. Ils ont été intégralement enregistrés et retranscrits de manière à limiter les biais relatifs à l’interprétation des données. Les répondants ont été informés de la confidentialité des propos tenus et l’enregistrement des entretiens n’a été réalisé qu’avec leur consentement. Une variété importante de documents a permis de compléter la collecte d’information : Informations publiques, rapports d’activité, dossiers et articles dans la presse spécialisée, mais aussi documents internes, comme les comptes rendus des réunions techniques. Cette collecte additionnelle a permis la triangulation des données et d’augmenter ainsi la validité de l’étude (Lincoln & Guba, 1985). Le **tableau 1** synthétise la méthodologie utilisée pour investiguer les deux cas de fusions.

Tableau 1 : Méthode de recherche

Choix méthodologique	<ul style="list-style-type: none"> • Démarche qualitative par études de cas • Mise en avant des critères de comparabilité • Choix des cas relativement anciens pour avoir de recul et permettre au nouvel ensemble de se réorganiser et aux synergies de se réaliser
Collecte des données	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration du guide d’entretien sur la base du cadre théorique • Entretiens semi-directifs (24) auprès de la direction générale, des cadres supérieurs, des cadres et des employés, documentation interne et externe (445 pages) • Enregistrement et retranscription des entretiens
Analyse des données	<ul style="list-style-type: none"> • Codage des entretiens avec NVivo7 et double codage par un chercheur extérieur travaillant sur les questions des F&A • Analyse de contenu thématique • Création des matrices

Le recours à deux cas peut être discuté du fait que les analyses issues de données qualitatives sont difficilement comparables et nuisent ainsi à la validité externe de la recherche. Cependant, deux principales conditions, mises en avant par Yin (2003) justifient le recours à deux cas : Les deux cas étudiés permettent de confirmer des théories existantes et, dans le même temps, contribuent à l’acquisition de nouvelles connaissances. La question est alors de définir les critères qui doivent guider le choix de deux cas.

Les deux cas sont considérés comme « révélateurs » au sens de Yin (2003). Ils rendent compte des nouvelles tendances de rapprochement entre entreprises concurrentes sur le secteur de la haute technologie. Ils ont la particularité de comporter de nombreux changements quant à la définition des priorités de la fusion, de la stratégie d'intégration et des acteurs en charge du processus d'intégration. Ces changements sont une caractéristique qui confère aux deux cas leur spécificité et leur richesse. De plus, les cas étudiés devaient permettre d'appréhender la question de la capacité de changement. Celle-ci a été évaluée par l'ampleur des changements vécus et par la vitesse d'adhésion à ce phénomène (Vas, 2005). Ainsi, les deux fusions constituent des cas exemplaires : Le processus d'intégration, qui a duré 18 mois dans le cas GE et 19 mois dans le cas SS, s'est déroulé en trois phases : La découverte, la rationalisation et enfin la collaboration.

Koenig & Meier (2001) évoquent que le passage d'un management « *rationaliste* » à un management « *collaboratif* » est susceptible de favoriser la création d'innovations et de renforcer la capacité de changement des deux partenaires. Les auteurs préconisent de laisser émerger des initiatives de la société minoritaire, afin d'éviter que le partenaire majoritaire impose son mode de fonctionnement et empêche l'entreprise minoritaire de prendre part au pilotage de changement. La confrontation d'opinions permet aux acteurs de se concentrer sur la solution la plus appropriée, et non sur une solution moyenne issue d'un compromis. *In fine*, la possibilité qui nous a été offerte d'étudier les deux cas – GE et SS – en profondeur et d'avoir libre accès à une quantité importante de données a fortement influencé notre décision d'étudier seulement deux cas évoluant dans le secteur de l'électronique. Certaines limites méritent d'être évoquées. Les informations obtenues ont été abondantes et ont pu entraîner des problèmes de subjectivité : certaines informations sont privilégiées, parce qu'elles confirment les « *a priori* » du chercheur et ses constructions mentales sur la réalité. Or, les récits détaillés visent à diminuer cette subjectivité, en donnant au lecteur la possibilité de tirer ses propres conclusions des cas. De même, cette recherche, comme toutes les études qualitatives s'appuyant sur des entretiens et des documents, ne peut prétendre retracer les détails au quotidien de l'histoire des opérations de F&A. Elle a été réalisée *a posteriori* et repose essentiellement sur le discours des acteurs. Nous avons essayé, dans la mesure du possible, d'éviter les biais dus à ces discours, en interviewant à la fois des individus de l'acquéreur et de la cible, et en interrogeant des personnes situées à différents niveaux de la hiérarchie.

3. Les principaux résultats

L'analyse de nos résultats tend à souligner la complexité de la phase d'intégration post-fusion. Le tableau 2 résume les résultats obtenus dans cette recherche.

Tableau 2 : les leviers de changement dans les deux cas de fusions

	Cas GE	Cas SS
Identifier les objectifs stratégiques du rapprochement	L'objectif principal de cette opération était de créer un acteur majeur dans le domaine de sécurité numérique et de développer en commun des technologies sécurisées plus avancées pour le monde numérique. Les deux partenaires ont voulu combiner leurs efforts dans le domaine de la R&D afin de créer une structure solide et performante et développer de nouveaux marchés, notamment, « <i>les marchés de l'identité, du passeport électronique, de la santé, des solutions de sécurisation informatique et de protection des accès des entreprises, et des systèmes de paiement électroniques.</i> » (DOC_GE).	Lors de la fusion, Sagem est censé apporter au motoriste Snecma ses compétences et savoir-faire dans un domaine, l'aéronautique, où l'électronique prend une part croissante. De même, Snecma est censé permettre à Sagem d'attirer une clientèle beaucoup plus large, avec de grands comptes comme Boeing ou Airbus : « <i>la motivation principale de Snecma était l'acquisition d'une compétence dans l'électronique</i> » (SS2).
Mettre en place de structures de transition	La constitution d'un « comité d'intégration », destiné à encadrer le programme d'intégration, avait commencé à la signature formelle de l'opération. Constituée pour un an, cette structure est définie par deux niveaux : un niveau décisionnel avec le comité exécutif, un niveau de coordination avec le comité de coordination. L'équipe est composée de 11 membres dont 5 issus de Gemplus, 5 d'Axalto et un onzième indépendant conjointement nommé.	Dès la conclusion de la fusion, le processus d'intégration s'est appuyé sur les « chantiers » de la fusion qui avaient pour objectif général d'envisager le profil du nouvel ensemble qui résulterait de la fusion entre Sagem & Snecma. Les « chantiers » ont concernés la plupart des fonctions de l'entreprise. Pour chaque fonction, des « chantiers » ont donc été identifiés par la direction ainsi que le cabinet de consulting qui l'assistait dans le processus d'intégration. Au sein de ces « chantiers », ont parfois été créés, à la demande des participants eux-mêmes, des « sous-chantiers » qui portaient sur l'analyse d'un problème spécifique généralement de nature très technique. Les différents « chantiers » étaient généralement composés de 7 à 12 membres mais l'équipe pouvait être enrichie d'une ou plusieurs personnes si cela s'avérait nécessaire.
Favoriser l'implication de tous les individus	Les équipes d'intégration ont participé fortement dans la progression du processus d'intégration : « <i>nous étions impliqué de la même manière, je pense que ça c'est un état d'esprit par rapport à son travail [...] il n'y a pas de changement derrière, ça veut dire que soi même on n'a pas changé ; ça me rassure</i> » (GE3)	Au fil du temps, les partenaires commencent à avoir de confiance au projet d'intégration. L'appréciation de la nature des apports et de la répartition des gains par les équipes ont pu développer leur niveau d'implication et d'engagement : « <i>il n'y a que des effets bénéfiques quant à l'intégration: l'apparition de missions beaucoup plus pertinentes, et c'est ça qui améliore l'engagement et le partage des savoir-faire</i> (SS6).
Impliquer fortement la hiérarchie pour soutenir et accompagner les deux partenaires tout au long du processus	Aucun entretien ne mentionne des doutes concernant l'implication et l'engagement mutuels des équipes d'intégration. Ces dernières ont participé fortement dans la progression du processus d'intégration, en vue de réussir la fusion.	L'incertitude et la crainte liées aux divergences d'activités s'est traduit au départ dans le travail des « chantiers » d'intégration par un niveau d'engagement et d'implication relativement faible par rapport au niveau souhaité pour mener un tel projet. Or, au fil du temps, les deux partenaires commencent à avoir de confiance au projet. L'appréciation de la nature des apports et de la répartition des gains par les équipes ont pu développer leur niveau d'implication et d'engagement.
Veiller à la diffusion et au partage d'une culture commune	La structure de management commun de la phase d'intégration a permis de profiter des savoir-faire, de cultures et de comportements différents. Ce partage a permis d'enrichir les connaissances des deux groupes et il s'est matérialisé dans l'élaboration de programme commun comportant à la fois des volets techniques mais aussi des parties plus managériales abordant la gestion du travail en équipes, la conduite de projets et le développement d'un sentiment de compréhension.	Au fil du temps, les équipes commencent à développer une cohésion sociale, à harmoniser leurs pratiques, mais aussi à favoriser un climat de coopération. L'identification au nouvel ensemble devient ainsi plus explicative de la volonté de coopérer que l'identification à l'organisation initiale.
Assurer une communication efficace et favoriser l'instauration d'un dialogue social	Un chantier, composé d'une personne chargée de la communication sociale chez Axalto qui travaillait en direct avec la DRH et deux consultants externes, a été spécifiquement consacré aux opérations de communication. L'objectif était évidemment de minimiser le sentiment d'inquiétude et de stress ressenti par l'ensemble des individus impliqués dans le processus, mais aussi de les aider à faire partager et échanger leur savoir-faire : « <i>[...] à ce niveau, notre avons pris un engagement pour fournir des informations régulières à toutes les personnes sur l'avancée de notre projet de fusion, les résultats et les perspectives [...] le programme comportait un document de référence détaillé [...]</i> » (GE4).	Dès le lendemain, les deux partenaires ont eu recours à la mobilité et au transfert de personnels essentiellement dans le cas du personnel R&D qui s'appuient sur la mixité des équipes d'intégration et sur les processus de socialisation : « <i>nous sommes dans deux secteurs différents mais liés [...] dès le lendemain, nous avons opté pour le transfert de nos personnels afin d'aider nos équipes dans la formulation d'idées, d'attentes et de propositions</i> » (DOC_SS). Les deux partenaires insistaient sur la multiplication des rencontres et des réunions formelles et surtout informelles, en privilégiant le contact direct, afin de combler le retard pris sur leurs engagements. L'utilisation simultanée des NTIC et de dialogue en face à face permettaient de renforcer la communication afin de connaître au mieux la spécificité de chaque domaine d'activité à travers les souhaits de chaque équipe d'intégration.
Gérer les situations de crise	Equipe spécifique de « crise » : formation des acteurs clés afin de comprendre les situations de « crise » et de gérer les imprévus.	« Cellule de soutien » : Assurer une cohérence globale entre les différentes équipes d'intégration afin de renforcer les liens d'interaction avec le partenaire.



4. Discussion

L'ensemble des personnes interrogées s'accordent à dire que les deux fusions sont des succès. Au cours de notre analyse, nous avons pu dégager des facteurs-clés de réussite de ces deux opérations mais surtout les spécificités qui y sont liées. En effet, parler de « capacités à changer » dans la conduite du processus d'intégration post-fusion suppose des acteurs auxquels les référer. Certaines d'entre elles renvoient à des compétences que l'on peut qualifier de techniques et concernent un ensemble de savoir-faire qui s'exprime lors de la réalisation de l'intégration. A côté, d'autres « capacités » concernent les dimensions sociales et humaines du changement. A partir des trois dimensions (contexte, contenu et processus), il a été possible de mener une analyse approfondie des éléments qui ont, au sein des deux cas étudiés, permis de construire ces capacités.

Transformer les difficultés en conditions favorables au changement post-fusion

Les résultats obtenus mettent en évidence le rôle crucial de l'évolution très rapide du contexte technologique dans la réussite du processus de changement post-fusion. L'analyse des entretiens réalisés montre qu'il s'agit d'une variable importante dans le choix du niveau et des déterminants de changement et ce, dans chacun des deux cas d'étude. Les partenaires se trouvent en quelque sorte « obligés » de suivre l'évolution très rapide du secteur et d'adopter certains outils et modes de gestion particuliers. En effet, leur complémentarité glisse au cours du temps vers une incompatibilité en raison du changement du mode d'intégration, donnant un nouveau caractère au processus de fusion. Mais étant donné que les dirigeants de l'acquéreur ont demandé à leurs salariés « *de ne pas être arrogants ou dominants dans les réunions avec le partenaire* », le problème de la résistance au changement a été moins prégnant qu'il n'aurait pu l'être. Toutefois, aucun entretien ne mentionne des doutes concernant l'existence d'un sentiment fort de stress chez la majorité des individus, notamment au cours de la première année de fusion. Son impact sur les relations interpersonnelles est nettement ressenti : « [...] *l'ambiance générale pour certains managers c'était pas du tout bonne [...] quand on parle de rationalisation, la rationalisation est un mot tabou qui peut faire peur et la peur arrive en fonction de l'état dans lequel vous êtes au moment où elle arrive [...]* » (GE5). Nos répondants confirment que la réorientation du processus d'intégration en direction de l'adhésion avait un impact très positif sur les inquiétudes des équipes d'intégration. L'objectif de cette démarche était de faire adhérer aux décisions



relatives à l'intégration, plus que contribuer à leur élaboration : « [...] suite à ces changements, je n'avais aucune inquiétude, il n'y avait pas d'injustice, pas de stress [...] » (GE5). Les acteurs mettaient en avant le fait qu'ils continuent à chercher qui est le meilleur mais pour savoir qui va dominer le deal pas pour adopter les meilleures pratiques de chacun. Nos interlocuteurs confirment deux difficultés majeures : le manque d'intégration et le manque d'un programme suffisant de communication. En effet, une intégration renforcée était attendue voire souhaitée par les individus des deux sociétés qui travaillent en commun : « [...] car derrière l'optimisme de façade, c'est la guerre des clans [...] chacun étant persuadé d'avoir pris le pouvoir sur l'autre [...] une rivalité que les partenaires devront rapidement dépasser, pour prouver que cela avait du sens de marier les moteurs d'aéronefs et les trains d'atterrissage de Snecma avec les téléphones portables, les fax, l'optronique de Sagem » (DOC_SS). Nos interlocuteurs soulignent que l'indépendance opérationnelle des partenaires ne favorisait pas l'harmonisation des procédures et augmentait le travail de *reporting* : « [les salariés] ils demandaient une simplification des procédures de travail » (DOC_SS). De même, ils demandaient une communication efficace car ils souhaitent obtenir des informations plus précises et plus ciblées par activité. Un sentiment de déception chez les individus se fait nettement ressentir au cours de la première année, même si leur implication au travail était très forte. Ce constat peut être expliqué, en partie, par la violation de la confiance constatée dans les deux cas. Face aux impressions de l'environnement technologique, ce manque de confiance vis-à-vis des intérêts du partenaire amène les entreprises fusionnées d'adopter individuellement des stratégies leur permettant de saisir les opportunités offertes par l'environnement externe et minimiser les contraintes que la fusion impose. Dès le moment où une entreprise adopte une stratégie individuelle, ses comportements deviennent conditionnés par celle-ci. Cette conclusion confirme les propos de l'approche RBV, qui supposent la mise en œuvre, par les entreprises, de pratiques organisationnelles particulières leur procurant un avantage concurrentiel (Barney, 1991).

Développer un sentiment de confiance interpersonnelle dans les équipes

Ce climat de déstabilisation s'apparente fortement aux contraintes rencontrées habituellement en période de « crise sociale », dans la mesure où elle implique des menaces importantes mais également des opportunités (Palpacuer & Seignour, 2012). Pour en faire face, des équipes d'intégration ont été créées et des mesures correctives ont été prises en compte pour minimiser les perturbations et le sentiment d'inquiétude. Les deux cas confirment le rôle primordial



d'une « *cellule de crise* » susceptible d'aider les managers à garder une certaine maîtrise du processus d'intégration ; en anticipant les problèmes. Ainsi, il a été décidé de créer, en parallèle de l'équipe d'intégration et de l'équipe de pilotage, une « *équipe spécifique de crise* » dans le cas GE et une « *cellule de soutien* » dans le cas SS. Le rôle central de ces deux équipes était de développer un leadership qui allait permettre de conduire les problèmes avec un système efficace d'accompagnement visant à renforcer l'implication et la participation des salariés au processus décisionnel. Les responsables de cette « cellule » montraient une certaine capacité pour réfléchir régulièrement sur les évolutions possibles du processus d'intégration, et cela durant la première année de fusion. Au fil du temps, les relations interpersonnelles s'intensifient en fonction des inadaptations à « corriger ». A la moindre question, les individus de la cible n'hésitent pas solliciter leurs collègues qui répondent dans l'instant. Une démarche de collaboration a été implantée entraînant la mise en place de nouvelles structures. La convergence des intérêts, la complémentarité des connaissances et l'adoption de comportement coopératif sont à l'origine de la performance des deux fusions notamment au niveau de développement d'un niveau d'interdépendance fonctionnelle forte et satisfaisant : « *grâce à la confiance que nous avons pu aller plus loin dans notre projet d'intégration* » (GE9). Cette confiance réussie même dans certains « chantiers » d'intégration qui s'est caractérisés par un fort handicap relationnel marqué, dans le cas SS, par des divergences cognitives et l'absence d'affectivité lié entre autres à la distance d'activité les séparant. La multiplication des réunions formelles et informelles tout au long de la phase d'intégration permettaient donc d'harmoniser et de personnaliser la relation entre les différentes équipes. Cela laissait la possibilité de faire naître des sentiments « *sympathie et affinités* » à l'occasion de repas, de rencontres autour d'un café : « *[...] enfin notre façon de travailler, c'est qu'on va se rencontrer au café pour parler d'un problème, ça peut être à table à midi qu'on en parle [...] c'était humain pour moi, donc les affinités se passaient comme ça aussi* » (GE8). En conséquence les relations interpersonnelles se trouvent gagnantes en qualité et efficacité : « *[...] il y avait cette solidarité aussi, donc chaque fois qu'il y avait quelqu'un qui avait un problème, on était là pour l'aider, mais pas forcément tous les chefs de projets* » (SS5).

Développer une dynamique d'apprentissage collectif dans les groupes

Dans les deux cas étudiés émergent une variété de dispositifs de gestion, qualifiés par nos interlocuteurs d'utile à la « *connaissance d'une nouvelle réalité* ». En effet, le travail des «



chantiers » et plus précisément les processus de présentation des pratiques et des fonctionnements organisationnels ont permis un transfert d'apprentissage qui a porté sur les principes d'actions, sur les raisons qui gouvernaient telle ou telle pratique, le choix de tel ou tel outil, la mise en place de telle ou telle organisation, etc. L'acquéreur a laissé au cours des premiers mois d'intégration une certaine autonomie à la société cible. Puis sa volonté a évolué et a imposé des changements au nouvel ensemble. Il s'agit ainsi d'une vision très « centralisatrice » du fonctionnement. C'est pourquoi le processus d'intégration a créé certaines difficultés. Par la suite l'acquéreur a laissé de côté le syndrome NIH (« *Not Invented Here* »), pour s'ouvrir davantage vers une perspective de collaboration. Cet apprentissage s'est fait, à la fois en réaction aux difficultés rencontrées lors du processus d'intégration (Argyris & Schön, 1978). Il s'agit d'un apprentissage plus profond permettant la remise en question des fonctionnements de leur transformation, non pas seulement par des petites modifications et des ajustements correctifs mais de façon radicale, par leur simple remplacement. Le changement par « apprentissage » a été compris de façon indirecte, sans être l'objet d'un « chantier » spécifique. Il a lentement émergé et a permis de remettre en perspective les fonctionnements, les procédures, les choix des outils et de les confronter aux objectifs du nouvel ensemble créé. Deux traits majeurs ressortent quand à son signification en termes d'« apprentissage » : 1)- dans un contexte peu ouvert aux nouvelles idées, le processus de changement engage une dynamique de connaissances seulement si les acteurs acceptent d'apprendre. Dans cette logique, les deux cas témoignent du rôle tenu par le changement « *collaboratif* » qui semble offrir aux yeux des acteurs une opportunité d'échapper à une évolution propice à la dynamique d'apprentissage. 2)- dans chacune des deux fusions, apparaissent de nouveaux savoirs tangibles, expression d'un apprentissage : nouvelles pratiques de fonctionnement. En même temps, les deux cas se rejoignent pour mettre en évidence l'importance de développer de nouveaux savoirs collectifs permettant aux individus de se comprendre et d'interagir les uns avec les autres, d'une part, en appréhendant mieux l'évolution de la phase d'intégration, d'autre part, en s'attachant à de nouveaux modes de gestion. Dans ce contexte, les modalités de gestion favorisant cette dynamique d'« apprentissage » constituent un facteur-clé dans la conduite du projet d'intégration. C'est l'existence de ces nouvelles « capacités cognitives », qui doit permettre aux partenaires de s'adapter à un environnement en changement rapide. Ce type d'apprentissage a donc permis de comprendre les actions et les systèmes organisationnels existants, de les transformer ou de les adapter à l'évolution du processus d'intégration. On note que cet apprentissage a pu



apparaître comme un stimulant au changement et à l'élaboration de nouvelles solutions organisationnelles. Il a en effet pu constituer un facteur favorisant les possibilités de transformation dans la mesure où des procédures et des outils ont retrouvé les raisons de leur existence organisationnelle.

Développer une dynamique de changement d'identification organisationnelle

Le processus de changement se réalise plus aisément lorsque les individus s'identifient au collectif. Il est très manifeste dans le discours des interviewés que le développement d'un sentiment d'identité se déroulait en deux étapes. Au départ, l'identification initiale demeurait présente et forte chez les individus. Ainsi, les partenaires tardent à prendre conscience et à accepter la mise en commun de leur activité. Cette situation s'est traduite par des divergences d'intérêts entre les équipes d'intégration. Ces divergences cognitives relèvent aussi d'un manque d'intégration des individus de la cible dans les équipes d'intégration. Même si les partenaires partagent des objectifs communs, ils n'en sont pas moins différents d'un point de vue cognitif ; de fait ils ne partagent pas du tout le même système d'activité (dans le cas SS). Selon le discours de nos interlocuteurs certaines équipes d'intégration se trouvaient enfermées dans leur monde, ressentant tout ce qui vient de l'extérieur comme une perturbation et une gêne dans leur activité. Certains managers se refusaient à considérer les impératifs managériaux. Cette situation se traduisait par un engagement minimum de la part des individus de la cible dans la relation avec leurs collègues. En conséquence, du point de vue du transfert de connaissances, les relations interpersonnelles s'avèrent très stériles dans les premiers mois d'intégration. Ce constat rejoint, en partie, les résultats de Joffre (2007) selon lesquels, la définition, au début de la fusion, des valeurs communes reflétant les valeurs existantes de chaque entreprise est une tâche difficile à réaliser. Cependant, l'analyse de nos données montre qu'au fil du temps, les équipes commencent à développer une cohésion sociale, à harmoniser leurs pratiques, mais aussi à favoriser un climat de coopération. L'identification au nouvel ensemble devient ainsi plus explicative de la volonté de coopérer que l'identification à l'organisation initiale. Le développement d'un sentiment de compréhension commune semble avoir un impact considérable sur la qualité des relations interpersonnelles et en conséquence sur le processus de changement. Or, la majorité de nos interlocuteurs confirment qu'une fois la fusion conclue, les équipes continuaient à favoriser l'identification à leur entité initiale sans tourner tout de suite leur attention sur la construction de la nouvelle identité commune. Dans ce sens, Ullrich & al. (2005), qui utilisent le terme «



projected continuity », définissent cette dernière comme la construction d'une vision commune du futur. En effet, les acteurs ont conscience du fait que leur organisation d'appartenance doit s'adapter et changer. Ils ne rejettent pas le changement mais sont plus à l'aise lorsque le changement est conduit en tenant compte des caractéristiques identitaires des deux partenaires. En résumé, nos résultats confirment que l'identification au nouveau groupe ne se développe pas au détriment de l'identification à l'organisation initiale : après une fusion, l'identité de pré-fusion et l'identité commune peuvent co-exister suivant un processus additif. Ce dernier constitue l'un des mécanismes facilitant la réussite du processus d'intégration.

Favoriser un sentiment d'appartenance et de justice

Pour faire face à la complexité du processus d'intégration, les managers de l'acquéreur tentent, dès le départ, d'obtenir des réponses rapides et pertinentes auprès de leurs collègues de la société cible auxquels ils font confiance. Le discours des interviewés montre la construction progressive de certains regroupements d'individus, en fonction de leur compétence, accessibilité et disponibilité. Ces affiliations ont permis d'assurer des interactions intenses survenues quotidiennement et de façon informelle. Le rôle de certaines personnes « affiliées » continuait au fil du temps, pour pallier les besoins de coordination entre les équipes d'intégration. Au travers leur rôle d'intégrateur (Haspeslagh & Jemison, 1991), elles avaient le rôle d'interface permettant aux méfiances de s'exprimer, aux messages d'être diffusés, atténuant les conflits, réduisant les malentendus. Dans ces « affiliations », les individus recherchaient avant tout, l'affinité, la compréhension commune et le dialogue. Selon nos interlocuteurs, l'affinité demeure la forme de représentation de la connaissance la plus sollicitée pendant l'intégration tant les résultats qu'il donne sont riches et immédiats, ainsi que les modes qu'il autorise permettant de réduire l'incertitude de compréhension. L'analyse de nos données confirme qu'au fil des interactions, de type face à face via le dialogue, le développement des affiliations favorisait l'identité, la cohésion des équipes et l'ambiance au travail. Contrairement à ce qui pouvait se passer naturellement, l'absorption a lancé les deux entreprises dans une démarche de découverte et d'interdépendance intense jouant en faveur de la réalisation des objectifs communs. Unaniment, il ressort des discours certaines difficultés rencontrées au sein des « chantiers » d'intégration. En effet, dans le cas SS, le système d'activité différent, le coût et les méthodes de travail sont autant de variables qui ont réduit relativement les possibilités d'interaction au sein de certaines équipes. Ces contraintes ont perturbé les équipes dans leur travail en diminuant le processus d'explications et de



justifications dans leurs différentes tâches. De l'avis de tous nos interlocuteurs, même si ce sentiment de justice est par nature non linéaire, les individus étaient très satisfaits du niveau des contributions et des rétributions de chacun et adoptaient en conséquence un comportement collaboratif pour la réalisation des objectifs mutuels. Le sentiment de justice en offrant des explications et des justifications sur les raisons et l'attribution des responsabilités des choix et des décisions, semble être un moyen pour faire évoluer et adapter le processus d'intégration en vue de réussir celui-ci (Monin & al., 2005). A travers l'interaction des relations interpersonnelles, il permet d'assurer le passage d'un sentiment de rupture ou de violation à un sentiment de collaboration qui serait lié aux attitudes et comportements positifs au travail. Le sentiment de justice devrait donc inciter les individus impliqués à mobiliser leurs compétences et à influencer leurs choix d'objectifs et d'actions. Par conséquent, il est supposé aider les individus à déterminer la dépense de leurs efforts, leur persistance et leurs réactions émotionnelles face aux obstacles rencontrés lors de la conduite du processus de changement post-fusion.

Conclusion

Afin d'appréhender la capacité de changement en contexte de F&A, nous avons mené une étude empirique s'appuyant sur deux cas de fusions : GE et SS. Il ressort de ces deux études de cas que la réussite de l'intégration post-fusion est le résultat d'un changement dynamique et de nature « endémique ». Ce dernier est défini comme étant un ensemble complexe de relations entre individus structurées en réseaux, permettant d'appréhender l'intégration comme une constellation de groupes d'individus. Notre étude met en évidence la notion de confiance qui constitue une caractéristique intéressante du « *radical change leader* » pour piloter des projets de changement rapide de plus en plus fréquent au sein des F&A. Cette notion de confiance semble avoir des implications aux différents niveaux de l'intégration, dans les nouvelles relations interpersonnelles. Ainsi, une décision de changement ne doit pas uniquement être initiée par les « *managers de première ligne* » (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007) à qui il revient d'élaborer le projet d'intégration et de mettre en place un contexte favorable au changement, mais la notion de leader s'insère dans une dynamique groupale qui suppose le développement de relations entre différents individus impliqués dans le projet de changement post-fusion. L'analyse des données collectées confirme que le travail des « chantiers » d'intégration se caractérisait par un réel plaisir d'apprendre et de créer



quelque chose, tout le monde pouvait proposer des idées. Les partenaires se lançaient dans une gestion incrémentale du processus d'intégration, qui consistait de phase en phase à décider de nouvelles actions et méthodes. Cela s'accompagnait par une succession de style de gestion du changement, au sens de Dunphy & Stace (1993). Ainsi, ils mettaient en place un processus d'identification et de partage pour prendre en compte toutes les idées (mode de changement que nous qualifions de « *participatif* »). La majorité de nos interlocuteurs évoquent que même s'il y avait une rupture de motivation quelques mois après la fusion, due essentiellement à la rationalisation de la cible (mode « *directif* »), le choix par la suite d'un mode de changement dit « *collaboratif* », était très stimulant pour les individus. Les partenaires pratiquaient à ce stade une rotation des managers en leur confiant des postes différents afin de diversifier leurs compétences. La formation technique mais aussi managériale jouait aussi un rôle important dans cette diversification des compétences. Elle permettait par ailleurs de remotiver les gens pour essayer de nouvelles choses, pour continuer à se développer et apprendre plus. Les conclusions de notre étude proposent que la capacité de changement post-fusion s'inscrit davantage dans un processus social d'interactions entre les acteurs et les structures. Elles rejoignent ainsi les propos de Jarzabkowski (2008) selon lesquels, il est possible de lier changement et pratique à partir du moment où cette dernière s'inscrit dans le champ plus large de construction sociale. En effet, l'auteur considère que la pratique est institutionnalisée dans les structures sociales qui perdurent dans le temps et l'espace. Ces structures sont incorporées dans les pratiques quotidiennes qui sous-tendent les actions des individus (Shin & al., 2012). Une telle approche considère que la capacité à changer ne se limite pas à l'exploitation d'une capacité existante dans les deux organisations fusionnées, mais aussi au développement de nouvelles capacités reposant sur des mécanismes d'apprentissage permettant au nouvel ensemble de générer et modifier ses routines opérationnelles afin de maintenir et d'améliorer son efficacité.

En conclusion, il ressort de nos deux études de cas que la capacité à changer dans la phase d'intégration post-fusion doit être envisagée non plus par rapport à ce que les deux organisations décident mais par rapport à ce que les individus impliqués font au quotidien. Cette inscription théorique de la capacité de changement dans la perspective pratique invite d'aller plus loin dans l'analyse. Il faut en effet pour cela envisager comme le soulignent Chia & Mackay (2007), une capacité en construction à travers les tâches, les activités et les compétences individuelles, pour observer l'articulation entre les trois dimensions



« contexte », « contenu » et « processus » dans une vision globale de fabrique du changement. De tels développements feront l'objet de travaux ultérieurs.

Bibliographie

Acedo, F-J., Barroso, C., Galan, J-L., (2006), "The resource based theory: dissemination and main train", *Strategic Management Journal*, Vol.27, N°7, pp.621-636.

Agarwal., R., Anand, J., Bercovitz, J., Croson, R., (2012), "Spillovers across organizational architectures: The role of prior resource allocation and communication in post-acquisition coordination outcomes", *Strategic Management Journal*, Vol.33, N°6, pp.710-733.

Aldebert, B., Meier, O., Missonier, A. (2010), « Dynamique culturelle dans le cas d'une fusion : et si faire évoluer sa culture était possible ? », *Revue Française de Gestion*, Vol.36, N°206, p.65.

Aribou, M-L., (2013), « Défis du transfert de connaissances dans le cadre d'une fusion », *Gestion 2000*, Vol., 30, pp.123 à 138.

Aribou, M-L., Liouville, J., (2017), « Dynamique du processus de transfert de connaissances au sein des fusions & acquisitions », *Recherches en Sciences de Gestion 2017/2* (N° 119), pages 21 à 52.

Argyris, C., Schon, D., (1978), "Organizational learning: a theory of action perspective", New York: Addison-Wesley.

Arrègle J-L., (2006), "Analyse Resource-Based et Identification des Actifs Stratégiques", *Revue Française de Gestion*, N°160, pp.241-259.

Augier, M., Teece, D-J., (2009), "Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance", *Organization Science*, Vol.20, N°2, pp.410-421.

Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., (2007), « Les managers de première ligne et le changement », *Revue Française de Gestion*, N° 174, p.115-130.

Bareil, C., Boffo., C., (2003), « Qui dit changement dit 'préoccupation' et non plus 'résistance' » In, *Bien-être au travail et transformation des organisations*, sous la dir. De G. Kamas & al., pp.543-552, Belgique : PUL.

Barney J-B., (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol.17, pp.99-120.

Barney, J-B., Wright, M., Ketchen Jr., D-J., (2001), "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991", *Journal of Management*, Vol.27, pp.625-641.

Bauer, F., Matzler, K., (2014), "Antecedents of M&A success: The role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration", *Strategic Management Journal*, Vol.35, N°2, pp.269-291.



Buono, A., Bowditch, J., (2003), “Human side of mergers and acquisitions: Managing collisions between people and organizations”, Edit. Beard Books, Washington DC.

Burgelman, R-A., (1991), “Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research”, *Organization Science*, Vol. 2, n°3; 239-262.

Cartwright, S., Cooper, C-L., (1993), “The Role of culture Compatibility in Successful Organizational Marriage”, *Academy of Management Executive*, Vol.7, N°2, pp.57-70.

Chang, A., Bordia, P., Duck, J., (2003), “Punctuated equilibrium and linear progression: Toward a new understanding of group development”, *Academy of Management Journal*, Vol.46, N°1, pp.106-117.

Chia, R., MacKay, B., (2007), “Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice”, *Human Relations*, Vol.60, n°1, pp.217-242.

Combes, M., Lethielleux, L., (2008), « Comment prédire et expliquer l'échec des changements organisationnels », *Revue Française de Gestion*, N° 188-189, pp.325-339.

Crozier, M., Friedberg, E., (1977). « *L'Acteur et le Système* », Paris : Éditions du Seuil.

Cui, A-S., Calantone, R-J., Griffith, D-A., (2011), "Strategic change and termination of interfirm partnerships", *Strategic Management Journal*, Vol.32, N°4, pp.402-423.

Djabi, M., Chanlat, J-F., (2014), « L'identification à l'organisation en contexte de changement », *Revue Française de Gestion*, Vol.39, N°238, pp.33-58.

Dunphy, D., Stace, D., (1993), “The Strategic Management of Corporate Change”, *Human Relations*, Vol.46, N°8.

Eisenhardt, K., Martin, J., (2000), “Dynamic capabilities: what are they?”, *Strategic Management Journal*, Vol.21, pp.1105-1121.

Eisenhardt, K., (1989), “Building Theories from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, Vol.14, pp.532-550.

Feldman, M-S., Pentland, B-T., (2003), “Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.48, N°1, p.94-118.

Gill, C., (2012), “The Role of Leadership in Successful International Mergers and Acquisitions: Why Renault-Nissan Succeeded and Daimler Chrysler Mitsubishi Failed”, *Human Resource Management*, May–June 2012, Vol.51, N°3, pp.433–456.

Gomes, E., Angwin, D-N., Weber, Y., Tarba, S-Y., (2013), “Critical Success Factors through the Mergers and Acquisitions Process: Revealing Pre- and Post- M&A Connections for Improved Performance”, *Thunderbird International Business Review*, Vol.55, N°1, pp.13-35.



Grant, R-M., (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol.17, winter special issue, pp.109-122.

Hafsi, T., (2001), "Fundamental Dynamics in Complex Organizational Change: A Longitudinal Inquiry into Hydro-Québec's Management", *Long Range Planning*, Vol.34, N°5, pp.557-583.

Haspeslagh, P-C., Jemison, D-B., (1991), "Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal". New York: The Free Press.

Jarzabkowski, P., (2008), "Shaping Strategy as a Structuration Process", *Academy of Management Journal*, Vol.51, pp.621-650.

Joffre, O., (2007), « Confiance et réussite dans les fusions 'entre égaux' », *Revue Française de Gestion*, N° 175, pp.171-193.

Kavanagh, M-H., Ashkanasy, N-M., (2006), "The impact of leadership and change a management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during merger", *British Journal of Management*, Vol.17, N°1, pp.81-103.

Kira, M., Balkin, D., San, E., (2012), "Authentic Work and Organizational Change: Longitudinal Evidence from a Merger", *Journal of Change Management*, Vol.12, N°1, pp.31-51.

Koenig, G., Meier, O., (2001), "Symbiotic Acquisitions: The Drawbacks of a Rational Approach", *M@n@gement*, Vol.4, N°1, pp.23-45.

Lander, M-W., Kooning, L., (2013), "Boarding the Aircraft: Trust Development Amongst Negotiators of a Complex Merger", *Journal of Management Studies*, Vol.50, N°1, pp.1-30.

Langley, A., Denis, J-L., (2006), "Neglected Dimensions of Organizational Change: Towards a Situated View", In Lines, R., Stensaker, I-G., Langley, A., (dir.), *New Perspectives on Organizational Change and Learning*, Bergen, Fagbokforlaget, pp.136-161.

Lincoln, Y-S., Guba, E-G., (1985), "Naturalistic inquiry", Beverly Hills, CA: Sage.

March J., (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, Vol.1, N°2, pp.71-87.

Marks, M-L., Mirvis, Ph-H., (2011), "A Framework for the Human Resources Role in Managing Culture in Mergers and Acquisitions", *Human Resource Management*, Vol.50, N°6, pp.859-877.

Monin, Ph., Ben fathallah, O., Vaara, E., (2005), « Conflits de normes de justice distributive dans les fusions entre égaux : Le cas de Bio Mérieux-Pierre Fabre », *Revue Française de Gestion*, N°158, pp.145-162.

Mothe, C., Brion, S., (2008), « Innovation : Exploiter ou Explorer », *Revue Française de Gestion*, N°187, pp.101-108.



Noda T., Bower J-L., 1996, "Strategy-making as iterated process of resource allocation", *Strategic Management Journal*, 17, pp. 159-192.

Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995), "*The knowledge-Creating Company: how the Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*", Oxford University Press.

Nonaka, I., (1994), "A dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, Vol.5, N°1, pp.14-37.

Osterloh, M., Frey, B-S., (2000), "Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms", *Organization Science*, Vol.11, n° 5, pp. 538-550.

Palpacuer, F., Seignour, A., (2012), « Quand rhétorique managériale rime avec violence sociale », *Revue Française de Gestion*, Vol.38, N°220, pp.149-163.

Peltokorpi, A., Alho, A., Kujala, J., Aitamurto, J., Parvinen, P., (2008), "Stakeholder approach for evaluating organizational change projects", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol.21, N°5, pp.418 - 434.

Pettigrew A-M., Woodman R-W., Cameron K-S., (2001), "Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research", *Academy of Management Journal*, Vol.44, N°4, pp.697-713.

Pettigrew A-M., (1985), "The awakening giant: Continuity and change in imperial chemical industries", Oxford, England, Basil Blackwell.

Poole, M-S., Van De Ven, A- H., (2004), "Theories of organizational change and innovation processes", In M-S., Poole, A-H., Van De Ven (Eds.), *Handbook of organizational change and innovation*. New York: Oxford University Press, pp.374-402.

Rafferty, A.-E., Restubog, S-L-D., (2010), "The impact of change process and context on change reactions and turnover during a merger", *Journal of Management*, Vol.36, pp.1309-1338.

Ranft, A-L., Lord, M-D., (2002), "Acquiring New Technologies and Capabilities: Grounded Model of Acquisition Implementation", *Organization Science*, Vol.13, N°4, p.420.

Reynaud, J-D., (1997), « Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale », Paris, A Colin, coll. « U », 2^o édition, 1993; 1^o édition, 1989, 314 p.

Sarala, R-M., Junni, P., Cooper, C-L., Tarba, S-Y., (2014), "A Sociocultural Perspective on Knowledge Transfer in Mergers and Acquisitions", *Journal of Management*, Vol.40, N°5.

Schweizer, L., (2005), "Organizational integration of acquired biotechnology companies into pharmaceutical companies: The need for hybrid approach", *Academy of Management Journal*, Vol.48, N°6, pp.1051-1074.

Seo, M-G., Taylor, M-S., Hill, N-S., Zhang, X., Tesluk, P-E., (2012), "The role of affect and leadership during organizational change", *Personnel Psychology*, Vol.65, N°1, pp.121-165.



Shin, J., Taylor, M-S., Seo, N-G., (2012), “Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees’ attitudes and behaviors toward organizational change”, *Academy of Management Journal*, Vol.55, N°3, pp.727–748.

Shrivastava, P., (1986), “Post-merger Integration”, *Journal of Business Strategy*, Vol.7, N°1, pp.65-76.

Soparnot, R., (2011), “The concept of organizational change capacity”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol.24, N° 5, pp.640-661.

Stahl, G., Voigt, A., (2005), “Impact of cultural differences on merger and acquisition performance: a critical research review and an integrative model”, *Advances in Mergers and Acquisitions*, Vol.4, pp.51-82.

Teece, D., Pisano, G., Shuen, A., (1997), “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, Vol.18, N°7, pp.509-533.

Teng, B-S., Cummings, J-L., (2002), “Trade-Offs in managing resources and capabilities”, *Academy of Management Executive*, Vol.12, N°2, pp.81-91.

Thelisson, A-S, Meier, O., Missonier, A., Guieu, G., (2018), « Comment gérer une intégration post-fusion ? l’intérêt d’une approche paradoxale multi niveaux », *Revue Française de Gestion*, Vol.44, pp.127-145.

Tushman, M., Romanelli, E., (1985), “Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation”, In L.L. Cummings and B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational Behavior*, Vol.7, pp. 171-222. Greenwich, JAI Press.

Ullrich, J., Wieseke, J., Van Dick, R., (2005), “Continuity and Change in Mergers and Acquisitions: A Social Identity Case Study of a German Industrial Merger”, *Journal of Management Studies*, Vol.42, N°8, pp.1549-69.

Van de Ven A-H., Poole M., (1995), “Explaining development and change in organizations”, *Academy of Management Review*, 20, pp.510-540.

Vas, A., (2005), « La vitesse de propagation du changement au sein des grandes organisations », *Revue Française de Gestion*, Vol.31, N°155, pp.135-151.

Winter, S-G., (2000), “The Satisficing Principle in Capability Learning”, *Strategic Management Journal*, Vol.21, pp.981-996.

Yin, R-K., (2003), “Case Study Research: Design and Methods”, Thousand Oaks, CA: Sage, Third Edition.

Zaheer, A., Castaner, X., Souder, D., (2013), “Synergy Sources, Target Autonomy, and Integration in Acquisitions”, *Journal of Management*, March, Vol.39, N°3, pp. 604-632.

Zollo, M., Winter, S-G., (2002), “Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities”, *Organization Science*, Vol.13, N°3, pp.339-351.