

Fusions et Acquisitions : doit on privilégier la vitesse d'intégration ?

DEROUICHE BORGI Dalila, Doctorante
Université du sud Toulon-Var
Laboratoire ERMES
Daliladtn@yahoo.fr

Résumé :

Un acquéreur a-t-il intérêt à intégrer aussi vite que possible une entreprise qu'il a acquise ? Les résultats de recherche sur la relation entre la durée d'intégration et la performance d'une acquisition ont abouti à des résultats mitigés. C'est pourquoi nous avons analysé le problème de la vitesse sous un angle différent de la durée. Sachant que l'intégration est fréquemment gérée en faisant appel aux méthodes de management de projet, nous avons examiné :

- si les managers privilégiaient le respect des délais d'intégration à la qualité des résultats et à la maîtrise des coûts ;
- si le type de priorité accordée influençait la réussite de l'intégration.

Utilisant la méthode de méta-analyse d'études de cas, nos investigations montrent que les managers privilégient la vitesse d'intégration pour un niveau d'intégration élevé ... mais que cette vitesse ne contribue pas à la performance réalisée. En revanche, maîtrise des coûts et qualité des résultats participent à la réussite des fusions et acquisitions.

Mots clés : fusions, acquisitions, vitesse, intégration, méta-analyse de cas

Fusions et acquisitions : doit on privilégier la vitesse d'intégration ?

Résumé :

Un acquéreur a-t-il intérêt à intégrer aussi vite que possible une entreprise qu'il a acquise ? Les résultats de recherche sur la relation entre la durée d'intégration et la performance d'une acquisition ont abouti à des résultats mitigés. C'est pourquoi nous avons analysé le problème de la vitesse sous un angle différent de la durée. Sachant que l'intégration est fréquemment gérée en faisant appel aux méthodes de management de projet, nous avons examiné :

- si les managers privilégiaient le respect des délais d'intégration à la qualité des résultats et à la maîtrise des coûts ;
- si le type de priorité accordée influençait la réussite de l'intégration.

Utilisant la méthode de méta-analyse d'études de cas, nos investigations montrent que les managers privilégient la vitesse d'intégration pour un niveau d'intégration élevé ... mais que cette vitesse ne contribue pas à la performance réalisée. En revanche, maîtrise des coûts et qualité des résultats participent à la réussite des fusions et acquisitions.

INTRODUCTION

Dans le monde économique contemporain, l'un des phénomènes les plus marquants, l'un de ceux dont le développement a été le plus rapide, est sans doute les fusions-acquisitions (F/As) d'entreprises. En effet, « pas de semaine sans l'annonce d'une méga fusion/acquisition » (Egg, 2000, p.108). En plus, il n'est pas de jour où l'on ne puisse lire dans la presse que telle entreprise a été rachetée ou que tel groupe a repris d'autres sociétés. Cette actualité est tellement importante et sa réalité s'impose à un si grand nombre de personnes qu'elle n'est plus seulement traitée dans les pages spécialisées des rubriques économiques, mais figure maintenant en première page lorsqu'elle ne fait pas de titre des journaux (Giraud, 1992).

Malgré le développement considérable des opérations de F/As, la performance de ces opérations est incertaine. Le risque d'échec de telles opérations est élevé : certaines recherches s'accordent sur le fait que 50 % des opérations de fusion/acquisition sont un échec (Hunt, 1990 ; Meier & Schier, 2003).

Différentes raisons ont été avancées pour l'explication de ces échecs : prix trop élevé, mauvaise évaluation de la cible, manque de cohérence stratégique. Les différences managériales, structurelles, procédurales, culturelles ont également été trouvées comme des facteurs explicatifs de la non réussite des F/As.

Des chercheurs se sont penchés de plus en plus sur l'étude de l'intégration et ont mis l'accent sur l'importance de cette phase dans la réussite de la F/A (Haspeslagh & Jemison, 1991 ; Chatterjee et al., 1992 ; Csiszar & Schweiger, 1994 ; Larsson & Finkelstein, 1999 ; Schweiger & Goulet, 2000 ; Schweiger & Very, 2003). Pour Haspeslagh & Jemison (1991, p.105), « le processus d'intégration est la clef du fonctionnement des acquisitions. Le fait que les deux entreprises se rapprochent et commencent à travailler ensemble ne suffit pas pour la création de la valeur. Les managers que nous avons interviewés ont reconnu l'importance du processus d'intégration. Ces managers considèrent l'intégration comme la partie la plus délicate du processus d'acquisition. Ils la trouvent également difficile, longue, incertaine, et chargée de risques et de reculs ». Pour résoudre ces problèmes d'intégration, les consultants suggèrent d'agir rapidement. La devise « vite fait, bien fait » semble avoir des échos dans le contexte du management des F/As d'entreprises et plus particulièrement le management de l'intégration. Pour Feldman & Spratt (1999), durant la transition, la valeur économique dépend en grande partie de la vitesse d'intégration. Les entreprises qui effectuent un changement réussi sont celles qui comprennent, agissent et s'adaptent plus vite. Toutefois, d'autres chercheurs

préconisent la lenteur de l'intégration afin de permettre à l'acquéreur de bien connaître la cible (Schweiger & Goulet, 2000) et de bien préparer le changement.

Ce paradoxe « rapidité vs lenteur » de l'intégration a été signalé par des chercheurs comme Haspeslagh & Jemison (1991, p.106), Buono & Bowditch (1989, p.15) et Schweiger & Goulet (2000, p.79).

A travers cette recherche, nous tenterons d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : la vitesse d'intégration contribue-t-elle au succès des F/As ?

Pour répondre à cette question, une démarche hypothético-déductive a été adoptée. Un échantillon de quarante études de cas de F/As a été constitué. Une méthodologie dite « méta-analyse d'étude de cas » a été employée. Les données obtenues seront analysées à l'aide des tests statistiques d'association.

Le présent papier est organisé en quatre parties. La première partie synthétise la littérature sur l'intégration et les facteurs clés de succès liés à la réussite des F/As. Dans une deuxième partie, nous exposons la méthodologie de recherche. Le test des hypothèses et les résultats constituent l'objet de la troisième partie qui sera suivie d'une discussion avant la conclusion finale.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE ET HYPOTHESES :

1.1. L'INTEGRATION : DEFINITIONS, DIMENSIONS ET CARACTERISTIQUES :

La littérature abonde en définitions proposées pour le concept d'intégration. Selon Pablo (1994), l'intégration peut être définie comme étant la mise en place de changements au niveau de la configuration technique, administrative, et culturelle des organisations combinées afin de faciliter leur consolidation dans un fonctionnement global. Cette définition met en relief les types d'intégration abordés par Shrivastava (1986) à savoir l'intégration procédurale, l'intégration physique et l'intégration managériale et culturelle. Pour Larsson & Finkelstein (1999), l'intégration organisationnelle est définie comme étant le degré d'interaction et de coordination entre les deux entreprises impliquées dans une fusion ou une acquisition. L'intégration peut donc être appréhendée par son amplitude. Ainsi, le niveau d'intégration peut s'étendre de faible (autonomie) à élevé (absorption). Des niveaux élevés d'intégration favorisent théoriquement la réalisation du potentiel synergique basé sur l'interdépendance. En revanche, ils peuvent générer des synergies négatives en raison des coûts accrus de coordination et du potentiel du conflit inter organisationnel. Pour Pablo (1994), le choix du niveau d'intégration dépend du type de la F/A et des caractéristiques des deux entreprises. Haspeslagh & Jemison (1991) considèrent l'intégration comme un processus interactif et graduel au cours duquel les individus des deux organisations apprennent à travailler ensemble

et à coopérer afin de faciliter le transfert des ressources stratégiques. Les auteurs ont identifié trois modes d'intégration à savoir l'absorption, la préservation et la symbiose. Le choix du mode d'intégration dépend principalement des deux axes suivants : le besoin d'interdépendance stratégique et le besoin d'autonomie organisationnelle. Les F/As d'absorption (besoin d'interdépendance stratégique élevé, besoin d'autonomie organisationnelle faible) impliquent une consolidation totale des opérations, des structures, des procédures, des organisations et des cultures des deux entreprises fusionnées. Dans les F/As de préservation (besoin d'interdépendance faible, besoin d'autonomie organisationnelle élevé), l'acquéreur doit garder intact la cible. Les F/As de symbiose (besoin d'interdépendance stratégique élevé, besoin d'autonomie organisationnelle élevé) se traduisent par la préservation des frontières organisationnelles des entreprises fusionnées afin de ne pas détruire la spécificité de chaque entreprise. En revanche, l'échange des compétences est tout à fait envisageable.

La détermination du mode d'intégration peut dépendre aussi de la taille de la cible ou de la performance de celle-ci avant la fusion (Haspeslagh & Jemison, 1991). L'intégration est ainsi un processus contingent (Gates & Very, 2003).

Schweiger (2002) a identifié les approches d'intégration suivantes : La consolidation (le degré de consolidation physique des fonctions et activités distinctes de l'acquéreur et de la cible), la standardisation (le degré de standardisation et de formalisation des fonctions et activités distinctes des deux entreprises, en l'absence de toute consolidation), la coordination (le degré de coordination des fonctions et activités des deux entreprises) et l'intervention (le degré d'intervention réalisée sur l'entreprise acquise afin de pallier les faibles profits d'exploitation, indépendamment de toute source de synergie).

Pour l'auteur, le choix du niveau d'intégration dépend des objectifs stratégiques d'une F/A qui sont associés à différents types de synergies.

Selon Shrivastava (1986), l'intégration organisationnelle est complexe. Elle est influencée par certaines variables partiellement contrôlables, tels que l'environnement de la firme, la technologie et la taille. Les valeurs des managers ainsi que les normes sociales et culturelles jouent également un rôle important dans la complexification de l'intégration. Enfin, des facteurs comme les divers motifs derrière les fusions, les diverses stratégies employées pour acquérir des firmes, et les technologies et systèmes de production complexes qui doivent être intégrés après la fusion sont en mesure de compliquer l'intégration post fusion.

L'appréhension de l'intégration par ses caractéristiques, ses composantes et dimensions, bien qu'elle nous permette de prendre conscience des conditions de réussite de cette phase critique

du processus de F/As, demeure insuffisante. En effet, à côté des facteurs que nous venons de citer (type de F/A, taille, niveau, ...) dont la contribution à la réussite de l'intégration est considérable, des études ont mis en évidence l'importance de la vitesse pour la réussite de l'intégration et la mise en place d'équipes responsables de l'organisation de cette phase.

1.2. VITESSE D'INTEGRATION :

Une étude réalisée par Mercer Management Consulting et Audencia Nantes Ecole de Management¹ (2003) a mis en évidence l'importance de la vitesse d'intégration. Les arguments qui plaident en faveur de cette rapidité se situent à plusieurs niveaux.

D'un point de vue humain, la vitesse atténue l'anxiété et le traumatisme en réduisant le laps de temps pendant lequel les employés sont contraints à faire face aux effets destructeurs de l'incertitude et des rumeurs (Angwin, 2004). La lenteur de l'intégration n'est donc pas sans conséquences. L'indécision qui se prolonge et les résultats qui se font attendre provoquent des déceptions et sèment le doute à tous les niveaux de l'entreprise. La patience des employés et leur capacité à supporter l'incertitude étant limitées, ces employés se lassent, puis lâchent prise, voire deviennent hostiles. Cette réaction a même une explication neurologique. Le cerveau réagit en fonction des schémas qu'il perçoit ; lorsque les choses vont trop lentement, il a de la difficulté à distinguer les schémas. Il n'arrive pas à faire le lien entre des événements épars et à former une image cohérente de la situation. Dans des transitions au ralenti, les employés, incapables de comprendre le scénario, atteignent des niveaux d'incertitude et d'angoisse pénibles et douloureux. Au fil du temps, l'angoisse croît et l'hostilité s'accumule (Feldman & Spratt, 1999).

Outre le rôle de la vitesse dans la réduction du sentiment d'incertitude, celle-ci permet de diminuer la résistance au changement. L'idée forgée par les dirigeants selon laquelle les employés redoutent le changement et qu'une transition en douceur leur donne le temps de s'adapter n'est qu'un mythe selon Feldman & Spratt (1999). Les hommes ne sont pas intrinsèquement hostiles au changement. En effet, si c'était le cas, il n'y aurait jamais de progrès, technique ou autre, jamais de révolutions, jamais de découvertes. De toute évidence, les hommes aspirent au changement. Cependant, ce changement ne peut pas être bien accueilli s'il dure longtemps.

L'impact de la vitesse d'intégration ne se limite pas à la dimension individuelle psychologique, il concerne également la dimension collective qui est souvent conçue à travers une perspective culturelle (Larsson & Finkelstein, 1999). La culture organisationnelle

¹ <http://www.managementplace.com/frame.php3?Idlg=1&IdObj=1769&Lien=18876>

représente le cadre de référence qui guide les actions et les modes de pensée de tous les membres de l'organisation (Olie, 1990). Elle inclut la culture opérationnelle (pratiques, méthodes, routines), les normes professionnels (méthodologies employées, critères de rentabilité et d'efficacité, niveau d'efficience exigé), les méthodes d'organisation du travail (formalisation des processus, organisation du travail en équipe, système de contrôle et d'animation, style de management) (Barabel & Meier, 2002). L'harmonisation rapide de toutes ces composantes permet de renforcer le sentiment du partage d'une identité commune et de promouvoir la poursuite d'objectifs communs, diminuant ainsi le choc culturel qui se manifeste à travers l'ethnocentrisme et l'aliénation.

Notons par ailleurs que la vitesse d'intégration offre une moindre instabilité aux organisations impliquées dans la F/A et permet la réalisation d'économies de réajustements issues des dépenses inhérentes aux rationalisations internes et à l'inefficacité des opérations. La vitesse offre également la possibilité d'un meilleur contrôle des événements (Angwin, 2004). En effet, une intégration rapide prémunit l'entreprise contre son exposition aux incertitudes de l'environnement externe ce qui lui permet de répondre efficacement aux pressions macroéconomiques, politiques et concurrentielles (réduction du temps de réponse des concurrents à la nouvelle organisation).

1.3. L'ORGANISATION DE L'INTEGRATION : EQUIPE ET METHODE :

L'intégration d'entreprises nécessite la mise en commun des philosophies, des cultures, et des structures organisationnelles différentes ainsi que des systèmes et processus de gestion distincts (Schweiger & Weber, 1989). La mise en place d'équipes dédiées au management de l'intégration est souvent recommandée. Il s'agit d'un système temporaire, qui dure généralement trois à six mois mais qui peut être prolongé à un an, dont la mission est la coordination et le support pendant la mise en œuvre du changement (Marks & Mirvis, 2000). En jouant un rôle de liaison et d'interface, l'équipe d'intégration peut prendre en compte les informations stratégiques issues des négociations et orienter la démarche d'intégration dans le sens défini par les deux parties avant la réalisation effective de l'opération. Il s'agit donc d'assurer une continuité dans la démarche et d'éviter toute forme de rupture ou de décalage dans la conduite de l'acquisition (Barabel & Meier, 2002).

Outre cette continuité, la conduite d'une intégration requiert une structure efficace, un leadership compétent, et des processus de travail systématiques afin de guider les analyses, générer le progrès et permettre à l'équipe de bien gérer les nombreux problèmes qui pourraient affecter les bonnes pratiques (Marks & Mirvis, 2000).

Consacrer une équipe à l'intégration revient à considérer celle-ci comme un projet. En effet, selon Very & Gates (2007), l'intégration et le projet possèdent des caractéristiques communes :

❶ Comme le projet, l'intégration est unique. En ce sens, des facteurs contextuels déterminent la conception de l'intégration comme par exemple les motifs stratégiques de l'acquéreur, la taille relative de la cible par rapport à l'acquéreur, l'attitude de l'opération (hostile/amicale). Il n'y a donc pas une seule bonne façon d'intégrer la cible. Ceci rejoint ce qu'a dit Bower (2001, p.97) « l'intégration des entreprises et des cultures est complexe et idiosyncrasique. Certes, Aucune règle ne s'adapte à toutes les situations ».

❷ L'intégration comme tout projet est une activité temporaire avec un début et une fin définis *a priori*. L'intégration cesse une fois les objectifs assignés sont atteints ; l'équipe créée pour gérer la phase d'intégration se dissout à la fin de cette phase et les différents membres la composant seront réaffectés au sein de l'entreprise.

❸ L'intégration est une activité risquée soumise à l'incertitude. Acquérir une entreprise signifie acheter une entreprise sur laquelle l'acquéreur dispose de peu d'informations. Les informations disponibles sont ou bien des informations publiques ou bien des informations obtenues lors de l'étape de « due-diligence » (dans le cas d'opérations amicales). L'accès aux informations de type « soft » (exp : culture, processus informel de prise de décisions,...) reste limité. Par ailleurs, il est difficile de prévoir les réactions des RH suite au changement de propriétaire ou à l'implantation du plan d'intégration. Bref, le degré de connaissances cumulées avant la signature ne permet pas de s'assurer que les attentes stratégiques seront pleinement réalisées dans les délais prévus.

❹ Puisque l'acquéreur manque d'informations sur la cible, il doit s'informer sur celle-ci afin de mettre en œuvre ou modifier son plan d'intégration. L'intégration doit être considérée comme un processus dynamique d'ajustement dans un contexte de complexité et de manque d'informations : c'est le caractère « évolutif » du projet. Quand le niveau d'apprentissage s'améliore, des corrections doivent être apportées au plan d'intégration en fonction de l'apparition de nouveaux événements. Une telle adaptation doit augmenter les chances de création de valeur. Tout au long de l'intégration, il faut suivre et contrôler l'avancement du projet, identifier et gérer les risques et rester vigilants aux signes d'incidents imprévisibles. Les caractéristiques communes décrites ci-dessus que partagent l'intégration et le projet expliquent l'adoption des méthodes de management de projet pour gérer la phase d'intégration. A ces caractéristiques s'ajoute la dimension arbitrage de la triade coûts, délais et qualité. Selon Garel (2003, p.16), « tout projet est soumis simultanément à trois types de

contraintes : les coûts, les délais et la qualité. Manager un projet c'est atteindre des objectifs sous ces contraintes ». Dans ce même ordre d'idées, Néré (2000, p.18-19) précise que « les contraintes de délais, de coûts, de qualité sont indissociables de la notion de projet ; toutes trois existent toujours, mais le projet n'est gérable que lorsqu'une au moins n'est pas « en butée ». En effet, il faut à un projet un minimum de « degrés de libertés » pour pouvoir réagir face aux imprévus. La question qui se pose est de savoir quelle doit être la contrainte que l'on privilégie. Heureusement, l'expérience montre que très généralement un type de contrainte est plus fort que les deux autres à un moment donné du déroulement du projet. On pourra alors, en cas de dérapage mettant en cause cette contrainte, jouer sur les deux autres facteurs ».

Si la notion d'arbitrage est inhérente au management de projet, Very (2002, p.187) propose d'appliquer cette dimension au management de l'intégration. Pour lui, « gérer l'intégration, c'est savoir arbitrer. Le rôle essentiel du responsable de l'intégration est finalement un rôle d'arbitrage. A chaque événement imprévu, à chaque difficulté rencontrée, se pose une question de priorité ». Le défi des managers consiste alors à manier trois variables impérieuses à savoir :

- ❶ Les délais : « la vitesse est le rythme de changement imposé par les délais fixés pour la réalisation des objectifs » (Very, 2002, p.188).
- ❷ Les coûts : « tout projet d'intégration s'inscrit dans une enveloppe planifiée de coûts liés à l'installation du changement. La résolution d'un problème imprévu peut engendrer des coûts de restructuration importants » (Very, 2002, p.188).
- ❸ La qualité : « la qualité correspond à l'adéquation entre les besoins exprimés à travers le projet stratégique, les spécifications du cahier des charges et les réalisations opérationnelles » (Very, 2002, p.188).

Selon Very (2002), le décideur agit finalement comme un arbitre et choisit entre ces trois dimensions. Tantôt il optera pour l'une, tantôt pour une autre. Par exemple, privilégier la qualité présente le risque d'allonger les délais de réalisation ou d'augmenter les coûts. Lorsque l'acquéreur rencontre des problèmes pour combiner les systèmes d'information, il peut accorder davantage de temps à ses équipes informatiques. Les délais s'allongent et le coût des ressources allouées -au minimum les hommes- augmente. Il est aussi possible de privilégier deux dimensions au détriment de la troisième. Quelle que soit la solution choisie, il y a forte probabilité de non atteinte des objectifs sur la ou les dimensions négligées.

Synthèse et Hypothèses :

A l'issue de la présentation décrite ci-dessus, nous pouvons dégager les points suivants :

❶ Le type de F/A a une influence sur le niveau d'intégration. Pour cela nous élaborons l'hypothèse suivante :

H1 : Il y a une corrélation entre le niveau d'intégration et le type de la F/A.

❷ La revue de la littérature suggère que la vitesse d'intégration est un facteur clé de la réussite des F/As. C'est pourquoi nous formulons l'hypothèse suivante :

H2 : La F/A est d'autant plus performante que l'acquéreur accorde la priorité à la vitesse d'intégration.

❸ La littérature suggère aussi que la vitesse est un facteur de performance dans le cas de changements de grande ampleur, car elle permet d'éviter rumeurs et incertitude et de réduire la résistance à l'intégration culturelle. Cette suggestion signifie que la vitesse d'intégration est plus ou moins importante selon le degré d'intégration. Par conséquent, les managers sont susceptibles de privilégier la vitesse lorsqu'ils mettent en œuvre un fort degré d'intégration.

H3 : Pour un degré d'intégration élevé, la priorité est accordée aux délais.

H4 : Pour un degré d'intégration faible, la priorité est accordée à la qualité des résultats.

L'examen simultané des hypothèses H2, H3 et H4 soulève un problème : d'un côté la priorité accordée à la vitesse serait systématiquement associée à une bonne performance, de l'autre, toute F/A ne requiert pas forcément d'accorder la priorité à la vitesse. Il y a donc de fortes chances qu'une des hypothèses suggérées par la littérature soit invalidée. Nous reviendrons sur ce paradoxe dans la discussion des résultats.

2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE :

2.1. METHODE DE COLLECTE DE DONNEES :

Nous avons opté pour la méthode de méta-analyse d'études de cas. Une étude de cas peut être définie comme une « description obtenue directement d'une situation managériale, à partir d'interviews, d'archives, d'observations ou de toute autre source d'information, construite pour rendre compte du contexte situationnel dans lequel le comportement s'inscrit » (Bonoma, 1985, p.204). La méthode de méta-analyse d'étude de cas n'est autre qu'une réinterprétation de cette étude de cas en fonction des objectifs de la recherche.

Faisant partie des méthodologies dites de « Réutilisation de Données Qualitatives » ou RDQ en sciences de l'organisation, la méta-analyse d'études de cas est qualifiée d'intermédiaire entre les approches qualitatives et quantitatives. Elle cherche à établir un lien entre l'enquête nomothétique (une approche systématique où des hypothèses sont testées) et l'étude de cas idéographique (la compréhension fine du sujet observé) afin d'en combiner les avantages respectifs ce qui la rend très appropriée aux études des processus complexes (Larsson, 1993). Compte tenu de la nature de notre problématique et de la sensibilité et complexité de notre

question de recherche, la méta-analyse d'études de cas est donc une méthode appropriée à notre étude puisqu'elle permet d'étudier les phénomènes « sensibles » relevant du domaine de la stratégie, d'examiner les processus organisationnels les plus complexes et d'élucider la complexité organisationnelle.

Yin (2002) suggère qu'un jeu d'études de cas peut être interrogé au moyen d'un instrument de codification et, si le nombre de cas est suffisamment grand, des données catégorielles peuvent faire l'objet d'une analyse statistique sophistiquée².

Concrètement, la procédure de la méthode comprend les étapes suivantes³ :

- ❶ la sélection d'un groupe d'études de cas déjà existantes qui relèvent de la question de recherche ;
- ❷ l'établissement d'un schéma de codage servant à convertir la description qualitative des études de cas en variables quantifiables ;
- ❸ l'intervention de plusieurs « codeurs » pour coder les études de cas et mesurer un pourcentage de fiabilité ;
- ❹ l'analyse statistique des données ainsi codées.

2.2. ECHANTILLON DE L'ETUDE :

Dans notre étude, différentes sources ont été consultées pour la collecte des études de cas. La base de donnée de l'ECCH (European Case Clearing House) est la source électronique choisie. Etant donné la nationalité de l'organisation qui siège à Cranfield University à UK et à Babson College aux USA, la recherche s'est effectuée en tapant des mots clés en anglais tels que « acquisition », « merger », « integration ». Nous avons obtenu 94 études de cas. Ont été retirées de la liste les cas qui émanaient d'une institution inconnue en matière de recherche ou d'écriture d'études de cas. Nous avons procédé par la suite à une première lecture des études de cas et nous avons exclu tous les cas qui ne décrivent pas suffisamment l'intégration et dont la période d'intégration est inférieure à 6 mois. Ainsi, nous avons obtenu 33 cas de différentes sources. Le recours à d'autres sources (livres, journaux académiques) nous a permis d'avoir un échantillon total de l'ordre de 40 études de cas. Le tableau 1 présente les études de cas selon leur source.

Tableau 1 : Répartition des études de cas selon la source

| Source du cas | Nombre d'études de cas |
|------------------------|-------------------------------|
| INSEAD/INSEAD-EAC | 12 |
| IMD | 5 |
| DARDEN BUSINESS SCHOOL | 6 |

² L'article de Chabaud D. et Germain O. (2006) traite plus en détails la question de la légitimité de la méthode.

³ Voir l'article de Larsson R. (1993) pour plus de détails sur la méthode

| | |
|------------------------|-----------|
| LONDON BUSINESS SCHOOL | 2 |
| AUTRE | 15 |
| Total | 40 |

2.3. PLAN DE CODAGE ET OPERATIONNALISATION DES VARIABLES :

Considéré comme le noyau de la méta-analyse d'études de cas, le plan de codage guide la conversion des données qualitatives des études de cas en variables quantifiables qui offrent une définition « opérationnelle » de la question de recherche.

Notre plan de codage comporte les variables suivantes :

❶ La performance [PERF]: à l'instar de Datta (1991), Very et al. (1996), (Larsson & Finkelstein, 1999), nous avons opté pour une mesure perceptuelle de la performance. Deux items ont été élaborés pour mesurer la performance de la F/A selon une échelle à 5 points de très faible à très fort : la réussite telle que parue dans le texte RTEXT et la réussite telle que perçue par l'analyste RANA (alpha de cronbach =0.902).

❷ La priorité : une opérationnalisation plus précise de ce construit a nécessité sa décomposition en trois variables à savoir la priorité qualité [PQLITE], la priorité délais (mesure de la vitesse d'intégration) [PDELAIS] et la priorité coûts [PCOUTS]. La mesure de ces variables a consisté en une évaluation globale des priorités accordées pour chaque étude de cas selon une échelle à 5 points allant de plus faible à plus fort.

❸ L'intégration [INTEG]: afin de mesurer l'intégration nous avons utilisé d'une part les modes d'intégration tels que définis par Haspeslagh & Jemison (1991) sur une échelle à cinq point allant de préservation à absorption PREABS, la symbiose SYMBIO est mesurée d'une manière binaire ; d'autre part, les modalités d'intégration telles que définis par Schweiger (2002) à savoir la consolidation CONSOL, la standardisation STANDA et la coordination COORD⁴. Tous ces indicateurs ont été mesurés sur une échelle à 5 points de très faible à très fort. L'étude de la fiabilité et de la validité de ces mesures (disponible dans l'annexe) nous a permis d'une part de vérifier que les indicateurs utilisés mesurent bien le concept qu'ils sont censés mesurer et d'autre part de s'assurer du caractère unidimensionnel du concept de l'intégration.

❹ Le type de F/A [STRAT] : la typologie de Schweiger (2002) a été retenue pour cerner les différents types de F/As. Elle comprend : la consolidation du marché dans une zone géographique CONSLD, l'extension de produits, services ou technologies EXTPST, le

⁴ Rappelons que quatre approches d'intégration de Schweiger (2002) ont été évoquées : la consolidation, la standardisation, la coordination et l'intervention. Cette dernière est plutôt une activité annexe aux trois premières, elle ne sera donc pas traitée.

développement géographique DEVGEO, l'intégration verticale INTVER et la diversification DIVERS.

⑤ Les variables de contrôle :

Nous avons retenu les variables de contrôle suivantes, suggérées par la littérature, afin d'examiner leur impact sur la performance :

- La taille relative de la cible par rapport à l'acquéreur [TAILLE]: mesurée sur une échelle à trois points : 1 si la cible est petite par rapport à l'acquéreur ; 2 si la cible et l'acquéreur sont de même taille et 3 si la cible est grande par rapport à l'acquéreur.
- La qualité de la cible avant la fusion [QLTE_CIB]: il s'agit d'indiquer sur une échelle à cinq points (très faible → très fort) la performance de la cible avant la fusion.
- L'expérience de l'acquéreur en matière de F/As [EXPER]: 1 si l'acquéreur dispose d'expérience ; 0 sinon.
- L'industrie [INDUST]: deux items ont été utilisés pour la mesure de cette variable : INDACQ (industrie de l'acquéreur) et INDCIB (industrie de la cible), le codage s'est fait ainsi : 0 pour manufacture ; 1 pour service.
- La nationalité de l'acquisition [NATIONA]: 1 si l'acquéreur et la cible siègent dans deux pays différents ; 0 sinon.
- La croissance de l'industrie [CR_IND]: mesurée sur une échelle à 5 points allant de récession sévère à forte croissance. Deux items ont été employés CIACQ et CICIB, ils font référence à la croissance de l'industrie de l'acquéreur et de la cible respectivement.
- La nature de l'opération [NATUROP]: 0 si fusion ; 1 si acquisition
- L'attitude de l'opération [ATTOP] : 1 amicale ; 2 neutre ; 3 hostile.

2.4. LA FIABILITE INTER-CODEURS :

Deux codeurs ont participé au codage des études de cas : un chercheur spécialisé en F/As et l'auteur de la présente étude. Ce double codage a été effectué sur 16 études de cas soit 40% de l'échantillon. Il s'est déroulé comme suit : le codage d'un cas « pilote » : les deux codeurs se sont initiés au codage d'une étude de cas afin de s'assurer de l'applicabilité du plan de codage d'une part et de vérifier la fiabilité inter-codeur d'autre part. A la lumière de ce premier codage, une seconde version du plan de codage est obtenue après amélioration de la première version. Cette même étude de cas a subi un second codage une fois le plan de codage stabilisé. A ce niveau, un taux de fiabilité a été calculé par le coefficient de l'alpha de Cronbach. Le taux obtenu est faible (56%).

A chaque étape susmentionnée, une approche de résolution par le consensus a été envisagée tel que recommandé par Bullock & Tubbs (1987). Cette approche a consisté en une revue

collective des résultats obtenus après le codage notamment en cas de divergence. Des discussions ont alors été menées afin de s'accorder sur le codage.

Une fois cette étape franchie, le plan de codage a été retesté sur six études de cas. Une seconde réunion a eu lieu. La fiabilité inter-codeur s'est améliorée. Les deux codeurs ont poursuivi le codage des autres études de cas. La fiabilité inter-codeur sur les 16 études de cas codées est de l'ordre de 73%. Ce taux est considéré acceptable compte tenu de l'étendue des échelles de mesure (échelle de Likert à 5 points). Par ailleurs, par analogie avec les recherches de Very et al. (1996) sur les réponses multiples⁵, ce taux suggère qu'un seul codage par cas est suffisant pour assurer la fiabilité des mesures effectuées. L'auteur de l'étude a alors continué le codage des 24 études de cas.

2.5. L'ANALYSE STATISTIQUE DES DONNEES :

Les données concernant toutes les variables sont regroupées dans un fichier EXCEL. Les analyses statistiques sur ces données seront effectuées à l'aide du logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Science). Elles seront développées dans la partie consacrée au test d'hypothèses.

3. RESULTATS :

3.1. STATISTIQUES DESCRIPTIVES :

Notre échantillon se caractérise par sa diversité en matière d'industrie (banque, chimie, informatique, etc.), le pays de l'acquéreur et de la cible (USA, UK, France, etc.), la nature de l'opération (13 fusions et 27 acquisitions), etc. Alors que l'activité de la cible se répartit équitablement entre l'industrie et le service, nous comptons 19 acquéreurs ayant une activité industrielle contre 21 opérant dans le service. Par ailleurs, nous recensons 16 F/As domestiques vs 24 opérations transfrontalières. La durée d'intégration s'étend de 6 mois à 84 mois avec une durée moyenne de 26 mois. Enfin, toutes les opérations de F/As étudiées sont amicales. Par conséquent, la variable relative à l'attitude de l'opération sera retirée de l'étude.

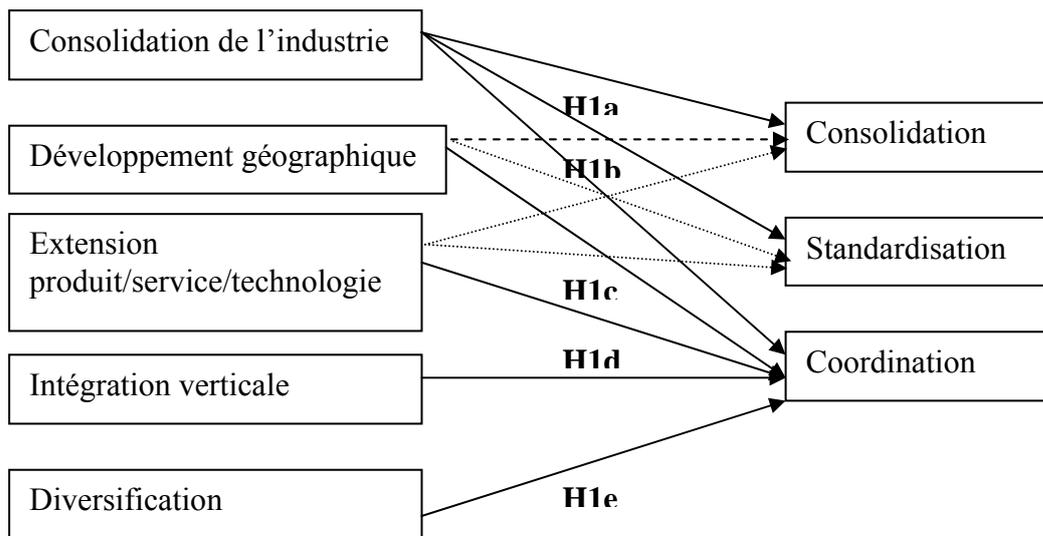
3.2. TEST D'HYPOTHESES :

❶ La stratégie et l'intégration :

Notre première hypothèse stipule une corrélation entre le type de stratégie et les modalités d'intégration à mettre en œuvre. Le schéma suivant, élaboré à partir de l'étude de Schweiger et Vey (2003), spécifie les modalités d'intégration correspondant à chaque type de F/A.

⁵ Dans le cadre de leur étude, les auteurs ont traité les réponses multiples obtenues à partir d'une seule entreprise comme suit afin de justifier leur recours à une réponse unique : ils ont effectué d'une part le test de corrélation de Spearman dans le cas de deux réponses et le test de l'alpha de Cronbach dans le cas de trois ou plusieurs réponses d'autre part. Les résultats obtenus à partir du premier test mettent en évidence la significativité de la fiabilité inter-codeurs et ceux issus du deuxième test révèlent une fiabilité inter codeur importante.

FIGURE 1: Types de stratégie et approches d'intégration



Source : Schweiger & Very (2003)

Les flèches pleines représentent des hauts niveaux d'intégration et les flèches en pointillés représentent des niveaux modérés voire faible d'intégration .

L'hypothèse H1e ne sera pas testée dans cette étude car notre échantillon ne comporte aucune F/A de type diversification. Ce résultat s'inscrit dans la logique de remise en cause des stratégies de diversification tant sur le plan de la théorie financière que celui de la réalité des performances économiques à partir de la fin des années 1970. Comme les F/As étudiées se sont déroulées entre la période 1980 et 2004, l'absence de la stratégie de diversification est justifiée.

Pour des besoins d'analyse statistique, les indicateurs CONSOL, STANDA et COORD ont été recodés de la manière suivante : 1 pour des niveaux très faible, faible et moyen de chaque modalité d'intégration et 2 pour des niveaux fort et très fort. Le résultat du croisement de la variable types de stratégie avec la variable approches d'intégration est disponible dans l'annexe. Le coefficient phi (Φ)⁶ a été utilisé pour mesurer l'association entre chaque type de stratégie et chaque modalité d'intégration. Les résultats sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Corrélation Stratégie/Intégration

| | | Types de stratégie | | | |
|-------------------------|--------|----------------------------|----------------------------|----------------|----------------|
| | | CONSLD | DEVGEO | EXTPST | INTVER |
| Approches d'intégration | CONSOL | 0.473 (0.003)** | -0.287 (0.07) ⁺ | -0.217 (0.169) | -0.139 (0.379) |
| | STANDA | 0.269 (0.088) ⁺ | -0.287 (0.07) ⁺ | -0.111 (0.481) | 0.053 (0.738) |
| | COORD | 0.123 (0.436) | -0.463 (0.003)** | 0.171 (0.279) | 0.039 (0.806) |

⁶ Il s'agit d'un indicateur qui mesure l'association entre deux variables binaires.

| | |
|--|---|
| Légende : CONSOL : consolidation STANDA : standardisation COORD : coordination | CONSLD : consolidation de l'industrie DEVGEO : développement géographique EXTPST : extension de produit/service/technologie INTVER : intégration verticale |
|--|---|

+ la corrélation est significative au niveau 0.1

* la corrélation est significative au niveau 0.05

** la corrélation est significative au niveau 0.01

D'après ce tableau, il ressort qu'une stratégie de consolidation de l'industrie nécessite un niveau considérable de consolidation et un niveau moins important de standardisation ce qui permettra à l'acquéreur d'accroître sa part de marché et de réaliser des synergies de pouvoir de marché (Schweiger et Very, 2003). En revanche, ce type de stratégie n'est pas corrélé avec la coordination. La stratégie de développement géographique est corrélée négativement avec la consolidation, la standardisation et la coordination. La justification derrière cette logique de préservation est le manque de connaissances du marché sur lequel l'acquéreur souhaite se développer. Par conséquent, l'acquéreur ne doit pas imposer ses processus et ses valeurs qui sont en mesure de provoquer des réactions négatives auprès des employés clés dont la rétention est indispensable (Schweiger & Very, 2003). Enfin, les corrélations entre les approches d'intégration et chacune des stratégies extension de produit/service/technologie et intégration verticale ne sont pas statistiquement significatives. Par conséquent, les sous hypothèses H1a et H1b sont partiellement confirmées alors que les hypothèse H1c et H1d sont infirmées.

② Les priorités et la performance de la F/A :

Notre deuxième hypothèse suppose que la F/A est d'autant plus performante que l'acquéreur accorde la priorité à la vitesse d'intégration. Compte tenu de la nature de nos variables (deux variables ordinales), nous avons choisi d'appliquer le test de Spearman sur la variable [PERF] et la variable [PDELAIS]. Comme le montre le tableau suivant, le résultat de ce test fournit un coefficient de corrélation des rangs (rhô de Spearman) faible et non statistiquement significatif entre la priorité délais et la performance. Toutefois, cette corrélation est positive et statistiquement significative entre la priorité qualité des résultats et chacune des mesures de la performance. Il en est de même pour la priorité coûts et la performance.

La performance de la F/A est d'autant plus importante à mesure que la priorité est accordée aux coûts et à la qualité des résultats et non aux délais. L'hypothèse H2 est infirmée.

Tableau 3 : Corrélations Priorités/ Performance

| | | PERF | |
|---|---------|---|-----------------------------|
| | | RANA | RTEXT |
| PRIORITES | PDELAIS | -0.177 (0.275) | -0.131 (0.421) |
| | PCOUTS | 0.284 (0.076) ⁺ | 0.454 (0.003) ^{**} |
| | PQLITE | 0.337 (0.033) [*] | 0.292 (0.068) ⁺ |
| Légende : PDELAIS : priorité délais PCOUTS : priorité coûts PQLITE : priorité qualité | | PERF : performance de la F/A RANA : réussite de la F/A telle que perçue par l'analyste RTEXT : réussite telle que parue dans le texte | |

⁺ la corrélation est significative au niveau 0.1 (bilatéral)

^{*} la corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral)

^{**} la corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

③ L'intégration et les priorités :

Nous avons supposé une corrélation positive entre un degré d'intégration élevé et la priorité délais et une corrélation positive entre un degré d'intégration faible et la priorité qualité des résultats. Le test de Spearman a été appliqué dans ce cas.

Tableau 4 : Corrélations niveau d'intégration/priorités

| | | PRIORITES | | |
|--|--------|---|-----------------------------|----------------|
| | | PQLITE | PDELAIS | PCOUTS |
| INTEG | PREABS | 0.038 (0.814) | 0.525 (0.000) ^{**} | -0.051 (0.756) |
| | CONSOL | 0.146 (0.370) | 0.318 (0.045) [*] | 0.093 (0.568) |
| | STANDA | 0.093 (0.566) | 0.117 (0.472) | -0.083 (0.609) |
| | COORD | 0.217 (0.178) | 0.312 (0.050) ⁺ | -0.101 (0.535) |
| Légende : PREABS : préservation/absorption CONSOL : consolidation STANDA : standardisation COORD : coordination | | PQLITE : priorité qualité des résultats PDELAIS : priorité délais PCOUTS : priorité coûts | | |

⁺ la corrélation est significative au niveau 0.1 (bilatéral)

^{*} la corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral)

^{**} la corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

Nous avons obtenu des corrélations positives et statistiquement significatives entre des niveaux élevés d'intégration et la priorité délais (hormis pour la standardisation et la priorité délais). Ce résultat peut s'interpréter comme suit : un haut niveau d'intégration entraîne des changements importants (Schweiger & Very, 2003). De ce fait, la rapidité dans la mise en œuvre et l'exécution des décisions de changement relatives à cette phase de F/As est requise. Cette rapidité empêche l'installation des rumeurs et réduit le sentiment d'inquiétude et

d'incertitude éprouvé par les employés de la cible évitant ainsi leur résistance au changement. Par ailleurs, la vitesse peut favoriser une attitude positive envers l'acquisition par l'établissement rapide d'une identité commune et d'un leadership, la définition d'objectifs et de projets communs, la mise en place immédiate des structures et des procédures de travail cohérentes, etc.

A l'issue de ces résultats, nous pouvons déduire que l'hypothèse H3 est globalement validée. En revanche, la corrélation entre des niveaux faibles d'intégration et la priorité qualité des résultats n'est pas statistiquement significative. L'hypothèse H4 n'est pas corroborée. La corrélation entre l'intégration et la priorité coûts est également non significative.

④ Les variables de contrôle et la performance :

Deux types de tests ont été effectués afin de mesurer l'association entre les variables de contrôle et la performance : le test de Spearman et le test U de Mann-Whitney. Le choix entre l'un ou l'autre dépend de la mesure de la variable analysée (Evrard, Pras et Roux, 2003). Ainsi, nous avons appliqué le premier test dans le cas de deux variables ordinales et le second test dans le cas d'une variable ordinale et une variable nominale.

Dans le tableau suivant figurent les hypothèses relatives aux variables de contrôle et la performance, les tests statistiques correspondant à chacune des hypothèses et les résultats de ces tests. Le détail de ces analyses statistiques est disponible dans l'annexe.

Tableau 5 : Test des Hypothèses relatives aux variables de contrôle et la performance

| Hypothèse | Nature des variables | Test statistique | Résultat du test |
|--|---|------------------------|---|
| La F/A est d'autant plus performante que la cible est assez grande par rapport à l'acquéreur | Performance : ordinale Taille : ordinale | Test de Spearman | Corrélation légère et peu significative |
| Plus la cible avant la F/A est performante, plus la F/A est réussie. | Performance : ordinale Qualité de la cible avant la F/A : ordinale | Test de Spearman | Corrélation légère et peu significative |
| La performance d'une F/A s'accroît avec l'expérience de l'acquéreur en matière d'acquisitions. | Performance : ordinale Expérience : nominale (binaire) | Test U de Mann Whitney | Test non significatif |
| La performance de la F/A dépend du secteur d'activité de l'acquéreur et de la cible : elle est plus importante dans l'activité manufacturière que dans le service. | Performance : ordinale Industrie : nominale (binaire) | Test U de Mann Whitney | Test peu significatif aussi bien pour l'acquéreur que pour la cible |
| Les F/As domestiques sont plus performantes que les F/As transfrontalières. | Performance : ordinale Nationalité : nominale (binaire) | Test U de Mann Whitney | Test non significatif |

| | | | |
|--|--|------------------------|---|
| La F/A est d'autant plus performante que l'opération est réalisée dans une période de croissance de l'industrie. | Performance : ordinale Croissance de l'industrie : ordinale | Test de Spearman | Corrélation négative et peu significative pour l'acquéreur. Elle est non significative pour la cible. |
| Les acquisitions sont plus performantes que les fusions. | Performance : ordinale Nature de l'opération : nominale (binaire) | Test U de Mann Whitney | Test non significatif |

- La taille relative et la performance :

La taille est légèrement corrélée avec un seul indicateur de la performance (la réussite telle que perçue par l'analyste). Cette corrélation qui est de l'ordre de 0.297 est peu significative ($p < 0.1$).

- La qualité de la cible avant la F/A et la performance :

Comme la taille relative, la variable qualité de la cible avant la F/A a été trouvée légèrement corrélée avec la réussite de la F/A telle que perçue par l'analyste. La corrélation est également peu significative (le coefficient du rho de Spearman = 0.298, $p < 0.1$).

- L'expérience et la performance :

Le test U de Mann Whitney effectué sur ces deux variables a révélé l'absence de différence de performance du groupe des acquéreurs non expérimentés par rapport à ceux expérimentés. L'expérience cumulée en matière de F/A ne semble donc pas augmenter la performance des F/As.

- L'industrie et la performance :

Les résultats obtenus à partir du test U de Mann Whitney montrent une légère performance des entreprises acquéreuses opérant dans la manufacture par rapport aux acquéreurs opérant dans le service. Ce résultat concerne aussi la cible : la F/A est d'autant plus performante que la cible exerce une activité manufacturière. Il est à noter que ces résultats sont peu significatifs ($p < 0.1$) et sont liés à une seule mesure de la performance : RTEXT (réussite telle que parue dans le texte).

- La nationalité et la performance :

Nous n'avons pas trouvé de différences significatives en termes de performance entre les F/As domestiques et les F/As transfrontalières. Nous ne pouvons donc affirmer que les opérations domestiques sont plus performantes que les opérations transfrontalières.

- La croissance de l'industrie et la performance :

Une corrélation négative et peu significative a été trouvée entre la croissance de l'industrie de l'acquéreur et la réussite telle que parue dans le texte (coefficient du rho de Spearman = - 0.297 p<0.1).

- La nature de l'opération et la performance :

Il n'y a pas de différences significatives entre la performance des fusions et celle des acquisitions. La performance des F/As est indépendante de la nature de l'opération.

Les corrélations obtenues entre les variables de contrôle et la performance sont ou bien peu significatives ou bien non significatives. Nous ne pouvons donc pas conclure quant à l'impact de ces variables sur la performance de la F/A.

4. DISCUSSION :

Les résultats de cette recherche éclairent le paradoxe évoqué lors de la formulation des hypothèses : ils montrent que les pratiques managériales donnent priorité à la vitesse pour un fort degré d'intégration mais les résultats montrent aussi que la priorité liée à la vitesse n'est pas liée à la performance des F/As. En d'autres termes, la vitesse ne serait pas un facteur explicatif du succès de telles manœuvres. La performance des F/As dépendrait plutôt de la maîtrise judicieuse des coûts de restructuration et de la bonne qualité des décisions à prendre en matière de changements dans la phase d'intégration.

Malheureusement, notre méthodologie ne permet pas d'explorer plus avant ce résultat, compte tenu de la faible taille de l'échantillon car nos résultats laissent penser que la priorité liée au succès dépend du contexte : type de stratégie d'acquisition, type d'intégration. Un échantillon plus large permettrait de travailler plus finement.

Par ailleurs, la faible taille de l'échantillon ne nous a pas permis d'étudier certaines variables (cas de l'attitude de la F/A) et certains indicateurs (la symbiose comme mode d'intégration). Elle s'est répercutée également sur les niveaux de significativité de certaines variables notamment les variables de contrôle. Mise à part la limite relative à la taille, nous relevons une seconde limite qui est liée aux mesures de certaines variables. Ces variables ont été mesurées ou bien par des indicateurs qui ont été utilisés dans des études antérieures mais qui ont été appliqués dans un contexte différent du nôtre ou bien des indicateurs qui ont été développés spécifiquement pour cette étude. Une étude exploratoire aurait été menée pour une meilleure conception des échelles de mesure. Par ailleurs, le recours à des mesures perceptuelles et subjectives (cas de la performance par exemple) peut s'ajouter aux limites de l'étude au même titre que la méthode de collecte de données utilisée qui a consisté au codage des études de cas. D'une part cette méthode prive notre présence sur le terrain ce qui peut

atteindre notre capacité d'appréhension du phénomène en question. D'autre part l'utilisation de ces cas à des fins autres que celles pour lesquelles ils ont été établis peut être problématique.

Nous nous proposons donc d'accompagner notre étude par une étude plus large avec des mesures plus précises. Nous envisageons également l'élaboration d'un modèle plus intégrateur c'est à dire un modèle qui intègre des variables qui n'ont pas été examinées dans le cadre de cette étude tels que l'impact du mode de financement ou qui n'ont pu être testées empiriquement comme l'attitude de la F/A.

CONCLUSION :

A travers ce papier, nous avons tenté de mettre en évidence les facteurs de réussite des F/As notamment le rôle de la vitesse d'intégration dans le succès des F/As. L'étude empirique nous a permis de déduire les conclusions suivantes :

- le type de stratégie à une influence considérable sur le mode d'intégration à choisir et à mettre en œuvre.
- Plus le niveau d'intégration est élevé, plus les managers privilégient la vitesse d'intégration.
- La performance de la F/A dépend non pas de la vitesse d'intégration mais plutôt d'une bonne maîtrise des coûts de restructuration ainsi que de la bonne qualité des décisions à prendre dans la phase d'intégration.

Finalement, les pratiques les plus « naturelles » ne semblent pas toujours être les meilleures pratiques : vite fait ne veut pas dire bien fait.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ANGWIN D. (2004), Speed in M&A Integration : The First 100 Days, *European Management Journal*, 22, 4, p.418-430.
- BARABEL M. & MEIER O. (2002), Quatorze Clés Pour Réussir une Acquisition, *L'Expansion Management Review*, 104, p.98-105.
- BONOMA T. V. (1985), Case Research in Marketing : Opportunities, Problems, and a Process, *Journal of Marketing Research*, 22, 2, p.199-208.
- BUONO A. F. & BOWDITCH J. L. (1989), *The Human Side of Mergers and Acquisitions, Managing Collisions Between People, Cultures and Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- CHABAUD D. & GERMAIN O. (2006), La Réutilisation de Données Qualitatives en Sciences de Gestion : Un Second Choix ?, *Management*, 9, 3, p.191-213.
- CHATTERJEE S., LUBATKIN M., SCHWEIGER D. M. & WEBER Y. (1992), Cultural Differences and Shareholder Value in Related Mergers : Linking Equity and Human Capital, *Strategic Management Journal*, 13, 5, p.319-334.
- CSISZAR E. N. & SCHWEIGER D. M. (1994), An Integrative Framework for Creating Value Through Acquisition, *Handbook of Business Strategy*, In H. E. Glass & B. N. Craven (Eds), New York, Warren, Gorham and Lamont, p.93-115.
- DATTA D. K. (1991), Organizational Fit and Acquisition Performance : Effects of Post-Acquisition Integration, *Strategic Management Journal*, 12, 4, p.281-297.
- EGG G. (2000), Les Principes plus Importants que les Outils, *Revue Française de Gestion*, 131, 108-113.
- EVRARD Y., PRAS B. & ROUX E. (2003), *Market : études et recherches en marketing*, Paris, Dunod.
- FELDMAN M. L. & SPRATT M. F. (1999), *Fusionner Agir Vite Pour Réussir les Transitions*, Paris, Editions Village Mondial.
- GATES S. & VERY P. (2003), Measuring Performance During M&A Integration, *Long Range Planning*, 36, 2, p.167-185.
- GIRAUD H. (1992), *Rôle du Facteur Temps dans les Acquisitions d'Entreprises*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine.
- HASPESLAGH P. C. & JEMISON D. B. (1991), *Managing Acquisitions Creating Value Through Corporate Renewal*, Now York, Free Press.
- HUNT J. W. (1990), Changing Pattern of Acquisition Behaviour in Takeovers and the Consequences for Acquisition Processes, *Strategic Management Journal*, 11, 1, p.69-77.

- LARSSON R. (1993), Case Survey Methodology : Quantitative Analysis of Patterns Across Case Studies, *Academy of Management Journal*, 36, 6, p.1515-1546.
- LARSSON R. & FINKELSTEIN S. (1999), Integrating Strategic, Organizational and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions, *Organizational Science*, 10, 1, p.1-26.
- MEIER O. & SCHIER G. (2003), *Fusions Acquisitions : Stratégie, Finance, Management*, Paris, Dunod.
- OLIE R. (1991), Culture and Integration Problems in International Megers and Acquisitions, *European Management Journal*, 8, 2, p.206-215.
- PABLO A. L. (1994), Determinants of Acquisition Integration Level : A Decision-Making Perspective, *Academy of Management Journal*, 37, 4, p.803-838.
- SCHWEIGER D. M. (2002), *M& A Integration : A Framework for Executives and Managers*, New York, McGraw-Hill.
- SCHWEIGER D. M. & GOULET P. K. (2000), Integrating Mergers and Acquisitions : An International Research Review, *Advances in Mergers and Acquisitions*, 1, p.61-91.
- SCHWEIGER D. M. & WEBER Y. (1989), Strategies for Managing Human Resources During Mergers and Acquisitions : An Empirical Investigation, *Human Resource Planning*, 12, 2, p.69-86.
- SHRIVASTAVA P. (1986), Postmerger Integration, *The Journal of Business Strategy*, 7, 1, p.65-76.
- VERY P. (2002), *Des Fusions et des Hommes*, Paris, Editions d'organisation.
- VERY P. & GATES S. (2007), M&A as Project, *Mergers and Acquisitions*, In D. Angwin, UK, Blackwell Publishing, p.181-203.
- VERY P., LUBATKIN M. & CALORI R. (1996), A Cross-National Assessment of Acculturative Stress in Recent European Mergers, *International Studies of Management and Organization*, 26, 1, p.59-86.
- YIN R. K. (2002), *Case Study Research : Design and Methods*, 3ème édition, Thousand Oaks, CA : Sage.

ANNEXE

Résultats de l'analyse factorielle sur les mesures de l'intégration

| Test MSA et test de sphéricité de Bartlett | |
|--|--------|
| Test KMO | 0.704 |
| Test de sphéricité de Bartlett | 38.383 |

| Items | Composante |
|-----------------------------------|---------------|
| preabs | 0.816 |
| consol | 0.847 |
| standa | 0.710 |
| coord | 0.640 |
| Valeur propre | 2.296 |
| % de la variance expliquée | 57.392 |
| Alpha de cronbach | 0.741 |

Résultats du croisement des variables types de stratégie/ approches d'intégration

| | CONSOL | | STANDA | | COORD | |
|--------|--------|------|--------|------|-------|------|
| | FAIB | FORT | FAIB | FORT | FAIB | FORT |
| CONSLD | 3 | 15 | 5 | 13 | 6 | 12 |
| AUTRE | 14 | 8 | 12 | 10 | 10 | 12 |
| DEVGEO | 4 | 1 | 4 | 1 | 5 | 0 |
| AUTRE | 13 | 22 | 13 | 22 | 11 | 24 |
| EXTPST | 8 | 6 | 7 | 7 | 4 | 10 |
| AUTRE | 9 | 17 | 10 | 16 | 12 | 14 |
| INTVER | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| AUTRE | 15 | 22 | 16 | 21 | 15 | 22 |

Test de Spearman taille/performance

| | PERF | |
|--------|---------------|---------------|
| | RANA | RTEXT |
| TAILLE | 0.297 (0.063) | 0.120 (0.463) |

Test de Spearman qualité de la cible avant la F/A /performance

| | PERF | |
|-----------|---------------|---------------|
| | RANA | RTEXT |
| QLITE_CIB | 0.298 (0.062) | 0.252 (0.117) |

Test de Spearman croissance de l'industrie de l'acquéreur /performance

| | PERF | |
|-------|----------------|----------------|
| | RANA | RTEXT |
| CIACQ | -0.209 (0.197) | -0.297 (0.062) |

Test de Spearman croissance de l'industrie de la cible /performance

| | PERF | |
|-------|----------------|----------------|
| | RANA | RTEXT |
| CICIB | -0.214 (0.186) | -0.134 (0.149) |

Test U de Mann-Whitney (Expérience/performance)

Rang

| EXPACQ | N | Rang moyen | Somme des rangs |
|--------|---|------------|-----------------|
| | | | |

| | | | | |
|-------|-------|----|-------|--------|
| RANA | non | 11 | 21.86 | 240.50 |
| | oui | 28 | 19.27 | 539.50 |
| | Total | 39 | | |
| RTEXT | Non | 11 | 22.55 | 248.00 |
| | Oui | 28 | 19.00 | 532.00 |
| | Total | 39 | | |

Test

| | | |
|--|---------|---------|
| | RANA | RTEXT |
| U de Mann-Whitney | 133.500 | 126.000 |
| W de Wilcoxon | 539.500 | 532.000 |
| Z | -0.711 | -0.936 |
| Signification asymptotique (bilatérale) | 0.477 | 0.349 |
| Signification exacte [2*(signification unilatérale)] | 0.528 | 0.396 |

Test U de Mann-Whitney (industrie de l'acquéreur /performance)

Rangs

| | | | | |
|--------|-----------|----|------------|-----------------|
| INDACQ | | N | Rang moyen | Somme des rangs |
| RANA | Industrie | 19 | 21.89 | 416.00 |
| | service | 21 | 19.24 | 404.00 |
| | Total | 40 | | |
| RTEXT | industrie | 19 | 24.24 | 460.50 |
| | service | 21 | 17.12 | 359.50 |
| | Total | 40 | | |

Test

| | | |
|--|---------|---------|
| | RANA | RTEXT |
| U de Mann-Whitney | 173.000 | 128.000 |
| W de Wilcoxon | 404.000 | 359.500 |
| Z | -0.803 | -2.065 |
| Signification asymptotique (bilatérale) | 0.422 | 0.039 |
| Signification exacte [2*(signification unilatérale)] | 0.486 | 0.054 |

Test U de Mann-Whitney (industrie de la cible /performance)

Rangs

| | | | | |
|--------|-----------|----|------------|-----------------|
| INDCIB | | N | Rang moyen | Somme des rangs |
| RANA | Industrie | 20 | 22.00 | 44000 |
| | service | 20 | 19.00 | 380.00 |
| | Total | 40 | | |
| RTEXT | industrie | 20 | 23.95 | 479.00 |
| | service | 20 | 17.05 | 341.00 |
| | Total | 40 | | |

Test

| | | |
|-------------------|---------|---------|
| | RANA | RTEXT |
| U de Mann-Whitney | 170.000 | 131.000 |
| W de Wilcoxon | 380.000 | 341.000 |
| Z | -0.908 | -2.004 |

| | | |
|--|-------|-------|
| Signification asymptotique (bilatérale) | 0.364 | 0.045 |
| Signification exacte [2*(signification unilatérale)] | 0.429 | 0.063 |

Test U de Mann-Whitney (nationalité/performance)

Rangs

| NATIONA | | N | Rang moyen | Somme des rangs |
|---------|-----------------|----|------------|-----------------|
| RANA | Même pays | 16 | 22.00 | 352.00 |
| | Pays différents | 24 | 19.50 | 468.00 |
| | Total | 40 | | |
| RTEXT | Même pays | 16 | 20.75 | 332.00 |
| | Pays différents | 24 | 20.33 | 488.00 |
| | Total | 40 | | |

Test

| | RANA | RTEXT |
|--|---------|---------|
| U de Mann-Whitney | 168.000 | 158.000 |
| W de Wilcoxon | 468.000 | 588.000 |
| Z | -0.741 | -0.119 |
| Signification asymptotique (bilatérale) | 0.459 | 0.906 |
| Signification exacte [2*(signification unilatérale)] | 0.521 | 0.924 |

Test U de Mann-Whitney (nature opération/performance)

Rangs

| NATUROP | | N | Rang moyen | Somme des rangs |
|---------|-------------|----|------------|-----------------|
| RANA | Fusion | 13 | 21.50 | 279.50 |
| | acquisition | 27 | 20.02 | 540.50 |
| | Total | 40 | | |
| RTEXT | Fusion | 13 | 20.08 | 261.00 |
| | Acquisition | 27 | 20.70 | 559.00 |
| | Total | 40 | | |

Test

| | RANA | RTEXT |
|--|---------|---------|
| U de Mann-Whitney | 162.000 | 170.000 |
| W de Wilcoxon | 540.000 | 261.000 |
| Z | -0.420 | -0.171 |
| Signification asymptotique (bilatérale) | 0.675 | 0.865 |
| Signification exacte [2*(signification unilatérale)] | 0.711 | 0.887 |