

# **TROIS MODALITÉS D'INTÉGRATION DES FUSIONS/ACQUISITIONS : L'INTÉGRATION PLANIFIÉE, L'INTÉGRATION ÉMERGENTE ET L'INTÉGRATION CONJOINTE**

**Nicole Giroux**, Ph. D. professeure agrégée  
Département de communication  
Université de Montréal  
C.P. 6128 succursale Centre-ville  
Montréal, (Québec) H3C 3J7

343-7717

**Dany Dumas**, MSc communication, conseiller Towers Perrin  
et candidat au DESIG, HÉC Montréal

Les fusions et les acquisitions d'entreprises (F/A) sont une manoeuvre stratégique de plus en plus utilisée qui vient bouleverser les activités des organisations et la vie de ceux qui y travaillent. Beaucoup de ressources et d'efforts y sont investis. Néanmoins, cette manoeuvre s'avère très souvent décevante (Cornett-De Vito & Friedman, 1995). Généralement, les déboires des F/A sont attribués soit à un mauvais choix de partenaire ou encore aux difficultés rencontrées lors de l'intégration. La littérature témoigne abondamment de tous les problèmes vécus lors de l'union de deux organisations ayant des modes de fonctionnement (leadership, culture, structure, technologie, système de gestion et de communication) très différents, voire incompatibles. Dans ce corpus de recherche, l'accent est alors mis sur le fossé existant entre les deux entreprises et sur les moyens de le combler ou d'en minimiser les effets. Dans cette présentation, nous soutenons que l'intégration des F/A est un phénomène plus complexe qu'il n'y paraît de prime abord. Suite à l'étude du cas Consulpro décrivant la fusion de trois acquisitions par une grande firme de consultant afin de créer une division régionale polyvalente (Dumas, 1995; Dumas et Giroux, 1996), nous avons constaté qu'au fossé entre les entreprises se superpose un autre clivage, celui des niveaux macro et micro d'organisation.

Dans ce texte, nous décrivons tout d'abord deux perspectives (fonctionnaliste et constructionniste) qui fournissent deux façons de concevoir l'organisation et la F/A. Puis, nous présenterons les deux modalités d'intégration que ces deux perspectives nous ont permis d'observer dans un étude de soit l'intégration planifiée et l'intégration émergente. Par la suite, nous expliquerons comment la conjonction de ces deux modalités d'intégration peut générer

des problèmes de distance, de décalage et de dissociation. Cela nous amènera à proposer une nouvelle modalité d'intégration: l'intégration conjointe de niveau méso qui vise à une meilleure articulation des préoccupations macro et micro présentes dans les situations de F/A. Finalement, nous ferons quelques suggestions pour la mise en oeuvre de l'intégration conjointe.

## **DEUX FAÇONS DE CONCEVOIR L'INTÉGRATION DES F/A**

### **Une perspective fonctionnaliste**

Les F/A sont définies, dans une perspective fonctionnaliste, comme le mariage plus ou moins réussi de deux systèmes (Cartwright et Cooper, 1993). La littérature en économie, en stratégie et en gestion, qui aborde la F/A d'un point de vue macro, conçoit l'organisation dans sa globalité. Les questions qui se posent alors sont-elles de la pertinence du positionnement stratégique, du choix d'un partenaire, du coût de la transaction et de l'intégration réussie des deux systèmes. Dans cette perspective, du côté des praticiens, on s'intéresse surtout à l'avenir des organisations réunies par la F/A, qui est alors vue comme un projet à réaliser. Par ailleurs, du côté des chercheurs, on s'intéresse surtout à la démarche de planification des décideurs qui doivent choisir un mode d'intégration (Pablo, 1994), fixer des objectifs, élaborer des programmes de mise en oeuvre et des plans de communication.

Dans cette perspective, le point de vue micro, c'est-à-dire celui des individus en interaction, est plutôt secondaire. En fait, on ne s'intéresse aux réactions des employés face au programme d'intégration que dans la mesure où ces réactions facilitent ou inhibent la réalisation du changement. C'est pourquoi la dimension sociale de l'intégration des F/A est surtout traitée par les praticiens et chercheurs en gestion des ressources humaines et en développement organisationnel dont la tâche est d'implémenter le changement. Ceux-ci sont surtout concernés par l'impact des rationalisations sur le climat de travail, par la compatibilité des cultures et par les difficultés d'apprentissage de nouvelles règles, procédures ou technologies (Cartwright, S., & Cooper, C. L., 1993a; Elsass et Veiga, 1994; Gutknecht et Keys, 1993; Rousseau, 1996; Sinetar, 1981).

Les chercheurs qui adoptent la perspective fonctionnaliste ont une vision instrumentale de la communication. Ils prescrivent d'utiliser celle-ci pour contrôler la diffusion de l'information et le développement de rumeurs, pour promouvoir le changement, pour vaincre les résistances et pour mobiliser les employés autour d'une nouvelle culture. Ils insistent sur l'importance de la planification de la communication pour assurer un bon échange d'information entre la direction et les employés (Schweiger & Denisi, 1991; Gall, 1991; Kelly, 1989; Allen, 1988; Purser, 1988; Burke, 1987; Lustig, 1987; Sinetar, 1981). Pour la plupart, ils s'appuient sur la conception classique de la communication qui définit cette dernière comme la transmission de messages d'un émetteur à un récepteur (Giroux, 1994).

Dans cette perspective fonctionnaliste, il est possible de planifier l'articulation du niveau macro (le mariage des système) et du niveau micro (les comportements des individus). Il s'agit de décliner, en quelque sorte, les objectifs stratégiques en contraintes et stimuli qui viendront orienter les actions des employés dans la direction choisie par les décideurs. Pour ce faire, on recommande d'établir des plans d'actions et de manipuler les leviers macro de changement, tels que la culture et la structure. C'est là une démarche rationnelle et logique où les programmes d'actions proposés et les interventions réalisées sont supposés constituer un tout cohérent. Dans cette vision hétéronome de la F/A, où celle-ci est le fruit d'un processus de design, la qualité de la conception et de la gestion du changement par les décideurs est présentée comme étant le principal facteur de succès de l'intégration.

### **Une perspective constructionniste**

Les F/A sont définies, dans une perspective constructionniste, comme la recombinaison d'un tissu social entre deux groupes d'individus préalablement unis au sein d'organisations différentes (Giroux, 1992). Cette perspective s'appuie sur la littérature en théorie des organisations et en psychosociologie qui aborde le phénomène d'un point de vue micro et présente l'organisation comme un groupe d'individus en interaction (Dow, 1989; Silverman, 1970). Dans cette perspective, la F/A constitue un changement du contexte d'action des employés, changement décidé par d'autres et auquel ils doivent s'adapter (Howard et Geist, 1995). L'intégration de la F/A est alors conçue comme le développement de façons de vivre et de faire ensemble le travail qui soient satisfaisantes pour tous les participants (Dumas, 1995).

Dans cette perspective constructionniste, on s'intéresse à l'apport de tous les membres de l'organisation à la réalisation du changement. On y postule que la nouvelle organisation sera développée par tous les membres de l'organisation (dirigeants et employés) dans la mesure de leurs capacités et de leur pouvoir d'action. Cette perspective micro présente la communication comme le processus d'échange à travers lequel l'organisation est créée et transformée (Taylor, 1988; Giroux, 1994). Les chercheurs s'intéressent avant tout à l'expérience vécue par les individus qui doivent composer avec les conséquences (réelles ou anticipées) de la F/A. Le succès de l'intégration ne dépend plus alors seulement de l'action des décideurs mais aussi des actions fragmentées, disjointes de tous les exécutants.

Dans l'étude de cas (Dumas, 1995) à l'origine de cette réflexion, les deux perspectives ont été adoptées pour recueillir et traiter les données. Cette étude empirique a montré que les deux perspectives (fonctionnaliste et constructionniste) permettent d'observer deux aspects de l'intégration : la perspective macro et la perspective micro. L'analyse du cas (Dumas et Giroux, 1996) a révélé aussi que ces deux aspects de l'intégration coexistent au quotidien. Dans une situation de F/A, il y a donc l'intégration hétéronome, planifiée que certains veulent faire et celle qui se fait effectivement dans un processus autonome et émergent. Dans la section qui suit, nous présenterons brièvement l'intégration planifiée et l'intégration émergente qui sont deux aspects de l'intégration

## **LES DEUX MODALITÉS D'INTÉGRATION**

Les deux modalités d'intégration qui sont apparues dans l'étude de cas se distinguent sur plusieurs caractéristiques comme le nombre d'acteurs concernés, l'attitude face au changement, l'objectif visé, le processus de décision, l'horizon de rétroaction et la façon de communiquer. Ces caractéristiques divergentes sont cependant intimement liées comme nous le verrons plus loin.

### **L'intégration planifiée**

La première modalité est l'intégration telle que planifiée par un petit groupe de décideurs, en fonction d'une vision à long terme de l'avenir de l'organisation. Il s'agit alors d'un projet intentionnel qui véhicule une représentation globale positive de l'organisation et de son avenir. Dans ce processus, les décisions qui affectent une multitude de personnes et qui ont des effets à long terme sont prises par un petit groupe de dirigeants. La rétroaction quant aux

résultats de ces décisions se fait sous forme de rapports et de bilans, en somme sous forme de textes qui présentent un compte rendu des résultats du processus d'intégration. Le processus de rétroaction est en général long (mensuel, trimestriel, annuel) afin de donner aux initiatives le temps de produire les effets escomptés. Au niveau des communications, la F/A, telle que planifiée, est un évènement important devant être annoncé à tous les partenaires de l'organisation afin d'assurer la continuité de leur contribution à l'organisation. L'annonce officielle de la F/A contient la justification de cette manoeuvre stratégique et fournit une représentation rationnelle et unitaire de l'organisation et de son action.

### **L'intégration émergente**

La seconde modalité est l'intégration qui émerge des interactions des membres de l'organisation. Elle est le fruit des actions posées par chacun d'entre eux en fonction de leur interprétation de la F/A et de son impact (réel ou anticipé) sur leur vie tant professionnelle que personnelle. Il s'agit ici non pas d'un projet global qui touche l'ensemble de l'organisation mais plutôt d'une perturbation provoquée par d'autres et qui peut venir affecter de façon positive ou négative les projets personnels de chacun. La F/A peut alors être représentée comme un événement heureux porteur d'opportunités ou encore comme une menace à éviter, voire même à combattre. Les réactions à la F/A sont donc variées (Howard et Geist, 1995) et en évolution (Isabella, 1990). Ces réactions comportent une bonne part d'émotivité en plus du calcul rationnel des coûts et bénéfices de l'intégration, ceux-ci étant évalués au niveau local en termes d'effets concrets sur la vie des personnes.

La F/A est une expérience de changement qui force les individus à renoncer au passé et donc à déconstruire leurs engagements précédents dans une certaine façon de travailler, dans un certain style de rapports sociaux ou de pratiques culturelles. Elle suppose aussi l'apprentissage de nouvelles façons de faire (méthodes, équipements) et de se relier (nouvelle structure, nouvelle culture). L'intégration y est un processus d'expérimentation plus ou moins erratique selon les circonstances, et selon le niveau d'information et d'encadrement fourni. Elle est constituée d'une multitude d'actions disjointes dont les effets ne sont pas toujours prévisibles ou contrôlables. Toutefois, comme il s'agit d'actions individuelles, locales, la rétroaction, surtout quand il s'agit d'échanges de face à face, peut être plus rapide et s'inscrire dans le cours de la conversation. Au niveau des communications, la F/A vient bouleverser les réseaux de communication, le style des échanges langagiers et même les moyens de communication

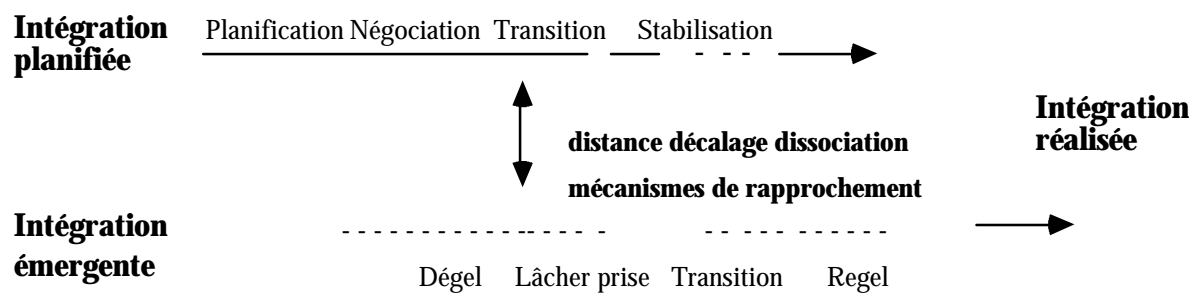
habituellement utilisés. Cependant la communication y est aussi le médium privilégié à travers lequel se reconstruit, au fil du temps, la nouvelle collectivité organisationnelle.

### La juxtaposition des deux modalités d'intégration

Dans l'intégration réalisée, on assiste donc à la juxtaposition de ces deux modalités (voir Figure 2): l'une procédant d'une logique dominante, orientée vers le futur, articulée logiquement de façon planifiée; l'autre procédant d'une multitude de logiques individuelles, déchirées entre l'attachement au passé et l'appel du futur, et se développant de manière incrémentale. Ces deux modalités, bien qu'ayant des caractéristiques différentes, sont interdépendantes puisque l'intégration planifiée sert de cadre à l'intégration vécue et stimule la génération d'interprétations par les membres des organisations, interprétations qui guideront les actions de mise en oeuvre. En retour, l'intégration qui émerge des interactions quotidiennes produit des résultats locaux et fragmentaires qui, par accumulation et interinfluence (Boudon 1977 ), produisent des effets tangibles pouvant affecter positivement ou négativement le projet d'intégration tel que planifié.

En ce sens, l'intégration réalisée est le fruit de la conjonction de l'intégration planifiée et de l'intégration émergente. Les différences fondamentales entre ces deux démarche d'intégration sont toutefois susceptibles de créer des problèmes. C'est pourquoi la façon dont sera gérée l'interdépendance entre l'intégration planifiée et l'intégration émergente nous apparaît être le facteur crucial de la réussite de l'intégration réalisée. Dans la section qui suit nous présenterons successivement les différences entre les deux modalités et leur implications pour la réalisation de l'intégration.

**Figure L'intégration réalisée**



-----Action micro ayant un impact local

### **Les différences entre les deux modalités d'intégration**

Les deux modalités (intégration planifiée et émergente) se différencient sur un certains nombres de variables relatives au changement : la durée, le rythme, le type d'activités et l'étendue du pouvoir des intervenants et les phases de changement. Il nous faut donc en tenir compte dans la modélisation de l'interaction entre les deux démarche d'intégration.

En ce qui a trait à la durée, l'intégration planifiée et l'intégration émergente peuvent être représentées (voir Figure 2) comme deux lignes parallèles dont l'une débute plus tôt dans le temps. En effet, bien que les employés apprennent souvent que des discussions relatives à la fusion sont en cours (par des contacts à l'interne ou à l'externe et dans les médias), il n'en demeure par moins que la F/A, en tant que manoeuvre délibérée, formulée au sommet de l'organisation, précède les actions locales de mise en oeuvre. Il faut souligner aussi que l'intégration planifiée se termine souvent avant l'intégration émergente parce que les dirigeants au sommet ou bien se départissent de l'entreprise acquise quand les résultats ne sont pas satisfaisants (Porter, 1987) ou bien affirment que l'opération est un succès et s'engagent dans d'autres activités stratégiques alors que, pour les employés, le processus de retour à la vie normale après les bouleversements de la F/A n'est pas encore complété.

Au niveau du rythme, tout se passe comme si le temps n'était pas le même dans les deux modalités. Par exemple, souvent l'analyse et la réalisation de la F/A au niveau macro se font rapidement au niveau légal (quelques jours, semaines ou mois). La démarche macro produit un contrat qui a un effet général et souvent durable. Par ailleurs, la compréhension et la réalisation de la F/A au niveau micro par les individus en interaction se fait lentement. La démarche micro produit, quant à elle, des engagements souvent informels au niveau local, engagements dont la pérennité requiert une constante réactualisation.

Pour ce qui est du type d'activités et du pouvoir des intervenants, on peut dire que les actions de l'intégration planifiée sont plutôt abstraites (évaluation des actifs, signature des contrats, choix d'un logo etc.) et sont réalisées par ce que Callon et Latour (1981) appellent des macro acteurs, c'est-à-dire des personnes qui ne parlent pas en leur nom propre mais au nom de l'organisation comme entité légale. Leurs décisions et leurs activités ont ici un rayon d'action considérable : elles ont un impact à long terme sur une multitude de personnes et de

ressources qui peuvent même être localisées à différents endroits du globe. D'autre part, les actions de l'intégration émergente sont plutôt concrètes (déménagement, utilisation de nouveaux équipements, rencontres de nouveaux clients etc.) et sont réalisées par des micro acteurs, c'est-à-dire des individus qui n'ont de contrôle que sur eux-mêmes et qui, dans le contexte de l'organisation, échangent leurs capacités productives (intellectuelles et physiques) contre une rétribution (matérielle, affective et symbolique). Leur contribution est régulée. Ils doivent, bien qu'ils conservent une marge de manoeuvre, suivre des procédures prescrites par d'autres. Leurs décisions et leurs activités ont un rayon d'influence relativement limité dans le temps et dans l'espace, et qui varie selon leur position dans la hiérarchie organisationnelle.

Les phases de changement attribuées à ces deux types de modalités sont aussi différentes. Dans la littérature sur l'intégration planifiée, on décrit plusieurs étapes du changement : la phase de planification-sélection durant laquelle les décideurs choisissent de procéder à une F/A et étudient des partenaires possibles; la phase de négociation durant laquelle se transige l'entente; la phase de transition, lorsque les deux groupes sont réunis; enfin, la phase de stabilisation lorsque l'organisation fonctionne «normalement» (Ivancevitch et al., 1987). La phase de transition, qui est celle durant laquelle se produit le plus grand nombre de changements, regroupe à la fois les décisions relatives aux transformations à apporter aux organisations, leur mise en oeuvre, l'intégration des groupes et le développement de nouvelles synergies entre les organisations réunies (Gossselin, 1987; Giroux, 1992, 1996). Par ailleurs, dans la littérature sur le changement organisationnel, on décrit différentes étapes de changement : le dégel pendant lequel les individus apprennent l'imminence du changement soit par les rumeurs ou l'annonce officielle; la transition durant laquelle se produit le changement; le regel ou phase de stabilisation du changement au niveau individuel. A ces étapes classiques, Tannenbaum (1985) ajoute celle du lâcher prise qui marque le détachement de la situation antérieure. Il faut souligner ici que la durée de ces phases varie selon les individus (personnalité, capacité d'adaptation au changement, expérience antérieure), selon leur position l'organisation et selon leur attitude face à celle-ci.

### **Les effets des différences entre les deux modalités d'intégration**

Ces différences entre les deux modalités d'intégration produisent plusieurs effets sur le déroulement de l'intégration. Elles créent une distance, un décalage, une dissociation.



La distance témoigne de la différenciation entre les acteurs dans leurs préoccupations, dans le langage qu'ils utilisent, dans leur horizon temporel de décision et dans les critères qui déterminent pour eux l'importance d'un enjeu. Ainsi, pendant que l'un s'inquiète de la viabilité financière de la nouvelle organisation, l'autre se préoccupe de préserver son emploi et sa sécurité financière. Le cadre qui leur sert de référence pour l'action est différent, de sorte qu'ils réagiront de façons très différentes aux mêmes stimuli, ce qui peut entraîner de l'incompréhension de part et d'autre. Il faut cependant noter ici que nous ne cherchons pas à distinguer des acteurs qui auraient une vue large (par exemple les cadres) et d'autres qui auraient une courte vue (les employés), mais bien un niveau macro et micro d'organisation. Tous les acteurs peuvent, selon les circonstances, participer d'une logique macro et micro. Ainsi le dirigeant peut être à la fois préoccupé par l'avenir financier de la firme et par son avenir personnel dans celle-ci. Néanmoins, il faut souligner que, de par sa position, il a accès à des informations et des ressources qui lui donnent une meilleure maîtrise de la situation.

Le décalage, illustré à la figure 2, montre que non seulement l'intégration planifiée débute et finit plus tôt, mais que les actions d'envergure qui en déterminent le déroulement sont prises bien souvent au tout début du processus. Cela fait en sorte que, comme nous l'avons découvert dans plusieurs cas étudiés, les estimations de la durée de l'intégration varient selon les acteurs. Ainsi, la durée de l'intégration serait de 6 mois à 2 ans selon les responsables, mais prendrait plutôt de 2 à 5 ans, selon les employés concernés. Cette constatation est corroborée par ceux qui se sont intéressés au déroulement de la F/A à partir du point de vue des employés (Covin et al. 1996). Par ailleurs, les dirigeants ont en main l'information relative à la fusion bien avant les employés puisque ce sont souvent eux qui décrètent les changements à venir. Ils ont donc déjà eu tout le temps de s'habituer à ces changements, ce qui contribue au décalage illustré à la figure 2. La désynchronisation observée n'est pas seulement cognitive mais aussi comportementale. Par exemple, il ne suffit pas que de nouveaux équipements informatiques soient achetés par la direction (action macro) pour que les employés soient en mesure de les opérer efficacement (action micro) et il en est de même pour tous les changements, qu'ils soient culturels ou structurels. Cette longueur d'avance des dirigeants au niveau des pensées et des actions accentue le décalage durant la période de transition. Bien souvent, alors que l'on est rendu à la mise en oeuvre du changement planifié, les employés sont surtout rendus, eux, aux phases de dégel et de lâcher prise, comme nous l'avons observé dans le cas étudié. Quand les employés arrivent à leur phase de transition, l'intégration est

déjà du passé pour les responsables qui sont préoccupés par d'autres dossiers plus d'actualité. Ils sont donc moins disponibles pour s'occuper des problèmes vécus au niveau micro. Ce décalage n'est pas unique aux situations de F/A, il a déjà été observé dans d'autres cas de changements radicaux (Demers, 1990).

La dissociation est l'effet produit par la distance et le décalage sur les relations entre les partenaires de l'intégration. Il s'agit d'une détérioration de la relation de collaboration qui est à la base de l'action collective. En effet, les décideurs interprètent souvent les délais de réaction des employés lors de la mise en oeuvre comme de l'inertie, voire de la résistance au changement. De leur côté, les employés, confrontés aux difficultés quotidiennes de l'intégration, interprètent souvent comme de l'incompréhension, de l'insensibilité et même de l'abandon le désintérêt des dirigeants, pour qui tout cela devrait déjà être terminé. Ils vivent aussi difficilement le départ de dirigeants, qui après avoir initié le changement, vont poursuivre ailleurs leurs actions en leur laissant la responsabilité de réaliser un changement qu'ils n'ont ni voulu, ni conçu. Cette dissociation se produit parce que le cadre de référence des partenaires est différent. Ceux-ci, dans leur communication et actions, et parfois sans en être conscients, agissent sans comprendre ce qui est important et intelligible pour l'autre. Cela peut générer de l'incompréhension et de la méfiance pouvant nuire à la coopération et à la coordination dans la réalisation de l'intégration. Cette possibilité de dissociation n'est pas uniquement le fait des situations de F/A. Dans le cours normal de la vie en organisation, le clivage entre le niveau macro et le niveau micro est toujours présent. Cependant nous croyons que, dans les situations de changement et en particulier de changements importants, l'incertitude et l'ambiguïté qui sont associées aux bouleversements font ressentir davantage la distance et le décalage entre les deux niveaux et accentuent la tendance à la dissociation. Dans le cas des F/A, cela est d'autant plus marqué qu'il s'agit souvent d'une série de changements importants, rapides, décrétés du sommet. Fréquemment, il s'agit non pas d'un changement se produisant dans l'organisation mais de façon plus fondamentale, d'un changement d'organisation.

### **L'INTÉGRATION CONJOINTE AU NIVEAU MÉSO**

Pour contrer la tendance à la dissociation produite par la distance et le décalage nous avons cherché à répertorier, dans la littérature, les mécanismes susceptibles de générer l'ajustement

mutuel, la coorientation et la coordination dans l'action collective. En somme nous avons cherché à identifier les processus constitutifs de l'organisation.

### **Un processus organisant**

Pour ce faire, nous avons utilisé le modèle de l'évolution socio-culturelle (Campbell, 1969) appliqué par Karl Weick (1969) à l'organisation. Nous avons choisi ce modèle parce que cet auteur cherchait précisément à comprendre comment une organisation parvient à durer malgré qu'elle soit soumise à des changements constants. Il en est venu à proposer que l'organisation est constituée d'un ensemble de comportements interreliés (niveau micro) qui produisent l'organisation relativement stable que l'on connaît (niveau macro). Il affirme que l'organisation comme processus «organisant » (organizing) suit le modèle de l'évolution socio-culturelle (Campbell, 1969) qui comporte trois phases : la variation, la sélection et la rétention. Ce modèle suppose que l'échange avec l'environnement génère des variations porteuses d'équivoque (énaction). Cette multiplicité des interprétations possibles de la réalité doit être résolue en faisant appel aux connaissances et procédures en place dans l'organisation ou en provoquant des cycles d'interaction. Ces interactions visent à créer des interprétations qui seront individuellement et collectivement sélectionnées pour ne retenir finalement que celles qui apparaissent les plus pertinentes. Ce modèle de l'«organizing» a été utilisé pour comprendre le phénomène de changement. Ainsi, Everett (1994) affirme que l'évolution d'une organisation est tributaire de sa capacité à transformer, par la communication, les stimuli provenant de l'environnement. A travers un processus social de communication on parvient à générer de la signification qui guide l'action. Pour lui, la direction de l'évolution de l'organisation dépend de ce qui sera sélectionné et retenu dans ces échanges symboliques.

### **Un processus de niveau méso**

Demers et Giroux (1993) posent, pour leur part, que le grand défi du changement est la convergence des niveaux macro et micro. Selon elles, les macro-acteurs réagissent aux variations qui apparaissent dans l'environnement en générant et sélectionnant des interprétations de la situation. Ces interprétations les amènent à développer des projets de changement qu'ils demandent aux employés de réaliser en changeant au besoin leur attitude, leurs façons de faire ou leurs comportements (rétention). De la même manière, il arrive que

des employés conçoivent des innovations en matière de produit ou de processus (variations). Ils souhaitent alors que ces innovations soient sélectionnées et retenues par la haute direction. Il y aurait donc un double processus d'«organizing» à l'oeuvre dans le changement. C'est pourquoi ces auteurs posent qu'il existe un niveau intermédiaire--le niveau méso-- qui fait le lien entre les deux niveaux (macro et micro) décrits précédemment.

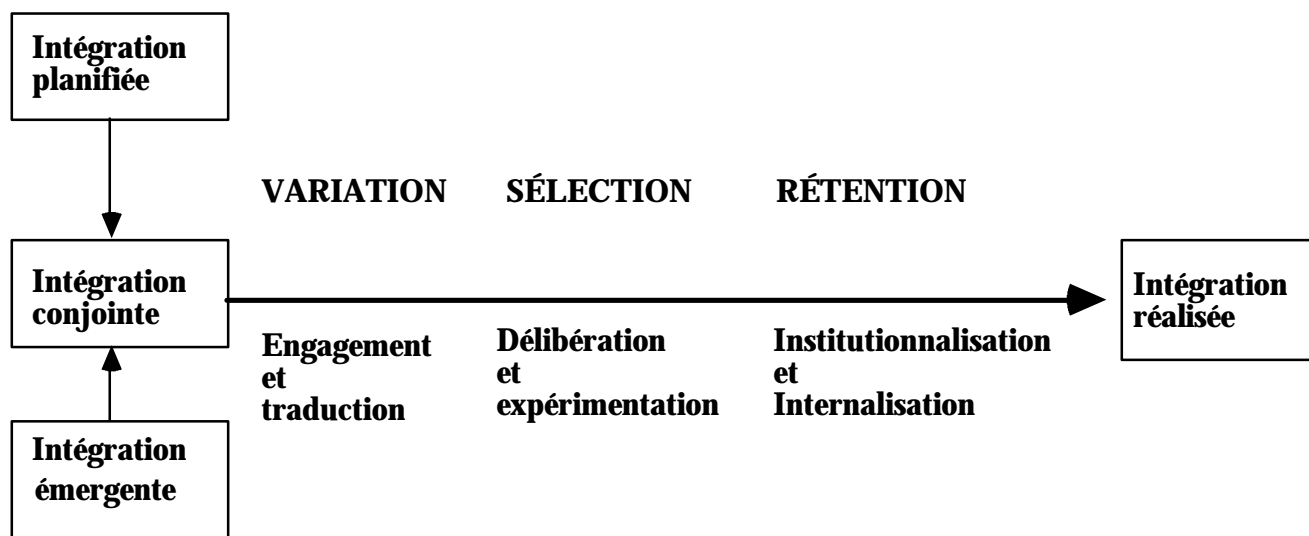
### **Un processus d'intégration conjointe**

Nous faisons l'hypothèse que c'est à ce niveau méso que peut se faire l'articulation entre l'intégration planifiée (macro) et l'intégration émergente (micro). Cette articulation pourra se réaliser, croyons-nous, dans la mesure où l'on parviendra à faire une intégration conjointe, c'est-à-dire une intégration qui tienne compte des exigences et contraintes des niveaux macro et micro, des aspirations, des capacités et des points de vue des divers acteurs, en somme une régulation conjointe (Reynaud, 1988) du déroulement de la F/A. Le niveau méso est donc celui où l'on retrouve des individus et des groupes orientés non pas seulement dans l'ici et maintenant de l'interaction ou dans la vision du futur à long terme, mais aussi dans le déroulement de la démarche d'arrimage de ces deux points de vue. C'est à ce niveau méso, dans l'intégration conjointe, que l'on se préoccupe de l'adéquation entre les concepts et les pratiques. Les individus mandatés pour concevoir l'actualisation du changement se retrouvent alors dans des lieux d'échanges, de conversation (Ford et Ford, 1995 ; Giroux, 1996). C'est dans ces structures (permanentes, temporaires ou ad hoc) que peut se produire le dialogue favorisant la mise en commun des idées et des expériences, la canalisation des énergies et la coordination des activités.

### **Les mécanismes de l'intégration conjointe**

En combinant le modèle du processus organisant de Weick (1969) et la notion de niveau méso de Demers et Giroux (1993), il est possible de modéliser l'intégration conjointe de niveau méso pour en dégager les mécanismes intégrateurs susceptibles de contrer la tendance à la dissociation.

### **Figure L'intégration conjointe**



L'intégration conjointe nécessite l'engagement d'acteurs de divers niveaux de l'organisation à sa conception et à sa réalisation. Elle suppose aussi un effort de traduction, en langage compréhensible par tous, de la logique globale, des logiques locales et de leur arrimage possible. Engagement et traduction mutuels sont les éléments de base de la variation conjointe puisqu'ils permettent aux partenaires de se rencontrer pour élaborer un projet réalisable. Quant à la phase de sélection conjointe, elle comporte, comme l'ont montré Leroy et Ramantsoa (1996), des éléments théoriques et empiriques. Ainsi, de la délibération émergera un script officiel du déroulement de l'intégration, script qui sera validé par une sélection faite par expérimentation lors de la mise en oeuvre. Finalement, selon ces chercheurs, la phase de rétention implique la reconnaissance officielle des nouvelles pratiques (niveau macro) et leur sélection effective dans les routines (niveau micro). La sélection conjointe comporte donc un effort d'institutionnalisation, de légitimation des pratiques retenues, pratiques basées sur l'internalisation de nouveaux savoirs et la routinisation de nouveaux comportements (Demers et Giroux, 1993; Leroy et Ramantsoa, 1996).

### **LA RÉALISATION DE L'INTÉGRATION CONJOINTE**

La réalisation de l'intégration conjointe suppose une volonté de la direction de faire participer les membres de l'organisation à la conception du plan de gestion du changement. Cette volonté implique une reconnaissance par les dirigeants de la valeur du savoir d'autres membres de l'organisation et aussi de leur contrôle limité sur certains aspects du processus d'intégration.

L'intégration conjointe n'exclut pas les autres modalités. Ainsi, certains aspects stratégiques de l'intégration demeureront tributaires d'une perspective macro alors que d'autres aspects interpersonnels seront encore de niveau micro. Le modèle souligne seulement que la réalisation de l'intégration bénéficierait, du moins sur certaines questions, d'une gestion conjointe.

L'objectif de cette gestion conjointe de l'intégration est de minimiser la distance, le décalage et la dissociation en mettant en place les mécanismes qui aideront les parties à se comprendre, à faire des choses ensemble pour développer la confiance mutuelle qui est à la base de la collaboration (Mailloux,1997). Il s'agit alors de mettre en place les éléments contextuels favorisant une métaconversation (Giroux, 1996) c'est-à-dire un dialogue sur les modalités de mise en oeuvre du changement (Ford et Ford, 1995). Dans les pages qui suivent nous explicitons chacun des éléments du modèle de l'intégration conjointe en faisant des suggestions pour en favoriser la réalisation.

### **L'engagement**

La gestion conjointe implique, d'une part, que durant la phase de variation la direction s'engage à demeurer présente et attentive tout au long du processus de mise en oeuvre. Du temps et des ressources devront aussi être engagés pour suivre le processus jusqu'à son achèvement au niveau micro, en somme jusqu'au retour à la normale. Cela veut dire qu'il serait utile de nommer un gestionnaire responsable de l'intégration et de lui donner accès à l'oreille de la direction selon les besoins. D'autre part, la gestion conjointe signifie aussi d'ouvrir le plus tôt possible la porte à l'engagement des employés, au moins pour ceux qui semblent psychologiquement déjà réceptifs au changement. En période de transformation radicale, la perte de contrôle sur sa vie et sa carrière est vécue difficilement. L'opportunité d'agir et donc d'exercer un certain contrôle peut venir réduire le sentiment d'impuissance associé au fait de subir un changement non désiré. Ce partenariat direction-employés devrait aussi inclure les organismes représentant les employés (syndicat, comité d'entreprise, club social) ainsi que des personnes venant de différents secteurs de l'entreprise et qui occupent des rôles de leaders informels dans les organisations à réunir. Cette cooptation permettra d'être à l'écoute, d'avoir des antennes un peu partout dans les organisations et de développer des alliés, voire des champions du changement.

## **La traduction**

La gestion conjointe vise aussi à développer une compréhension mutuelle favorisant le partage des objectifs et la coordination dans l'action. C'est par la communication que cela pourra se faire. Pour communiquer de façon efficace, il faut comprendre le cadre de pensée de l'autre, son code sémantique, et le reconnaître explicitement comme interlocuteur valable. L'effort de compréhension mutuelle nécessite donc la prise de conscience et l'acceptation des préoccupations de l'autre même si elles semblent triviales. Elle requiert aussi l'apprentissage de son langage (langage qui serait plus concret chez les employés et plus abstrait chez les cadres selon Jönsson, 1988).

Différentes personnes peuvent jouer un rôle important dans ce processus de traduction. Les cadres intermédiaires, de par leur situation dans l'organisation, servent souvent de courroie de transmission, de «traducteur» entre les volontés et les diktats de la haute direction et les besoins d'explications de leurs employés. Ils comprennent les exigences de la logique macro et sont au fait des tensions qui existent au niveau micro. Il ne faut pas non plus négliger l'apport des personnes qui dans leur cheminement de carrière se sont proménées d'une organisation à l'autre. Celles-ci sont au fait des différences culturelles, administratives et techniques, de sorte qu'elles peuvent servir aussi de «traducteur» entre les groupes. Ces personnes sont d'ailleurs fréquemment sollicitées de façon informelle par ceux qui veulent en savoir plus sur «l'autre organisation» (Mailloux, 1997). Finalement, d'autres personnes sont susceptibles, à cause de leur expérience et connaissances, d'aider à établir des ponts dans les situations de changement. Ce sont ceux, employés et gestionnaires, qui ont déjà vécu des bouleversements semblables auparavant. Ils sont donc mieux placés pour comprendre les sentiments que vivent leurs collègues et pour témoigner qu'on peut survivre et même apprendre de cette situation difficile.

La communication dans la phase de traduction a plusieurs fonctions. Elle aide à la compréhension mutuelle au niveau des connaissances, des sentiments et des comportements. Il s'agit tout d'abord pour les interlocuteurs de fournir des informations et des explications sur le déroulement prévu ou anticipé de l'intégration, sur ses effets souhaités ou appréhendés. Ces échanges ont pour but de comprendre comment l'autre interprète la situation présente et à

venir. Elle sert aussi à exprimer les attentes et les craintes afin de mieux saisir comment l'autre se sent par rapport à la F/A. Finalement, il s'agit aussi d'écouter activement les rétroactions des partenaires pour comprendre comment l'autre est susceptible d'agir et de réagir.

### **La délibération**

Durant la phase de sélection s'engage une série d'échanges qui ont pour objectif de décliner le concept de la F/A en actions concrètes à être réalisées sur le terrain. C'est à ce moment que peut se faire l'évaluation de la faisabilité des plans compte tenu des contraintes de l'action dans l'ici et le maintenant. C'est aussi à ce moment que peut s'établir la continuité dans l'organisation. En effet, ce moment de délibération sur les éléments à retenir, à modifier ou à changer dans les pratiques des deux organisations procure l'opportunité d'articuler les pratiques nouvelles suggérées à celles qui existaient déjà, de reconnaître les compétences existantes et d'offrir le soutien et la formation nécessaires pour aller plus loin.

Cette phase de délibération vise à formaliser le processus d'évaluation des nouvelles règles et procédures qui de toutes façons se produirait de manière informelle. Les discussions informelles de corridor, souvent basées sur des rumeurs, peuvent venir saper le moral et stimuler de la résistance et pourraient donc être remplacées par des délibérations encadrées par la direction sous dans des comités de F/A (Giroux et Mailloux à paraître, Leroy et Ramantsoa, 1996). Ces comités peuvent regrouper des cadres intermédiaires, mais aussi être décentralisés et rassembler des individus au niveau d'un produit spécifique, d'une fonction ou encore d'une division. Les avantages de l'approche formelle à la délibération sont multiples : on s'assure alors que tous ont la même information, on rend légitime la critique des projets de changement, on suscite la créativité des participants, on peut fournir les ressources au fur et à mesure de l'évaluation des besoins et surtout on peut suivre de plus près l'opérationnalisation du plan stratégique.

En parlant du changement, les partenaires s'y habituent. Cette modification des perceptions, en favorisant la préparation mentale des participants, rend plus aisé le changement effectif lorsqu'il survient (Giroux et Taylor, 1994). Bien sûr, l'approche formelle comporte aussi des désavantages comme le temps investi dans l'information et dans la gestion du déroulement de ces comités. Toutefois, il ne faut pas oublier que les discussions de corridor consomment



aussi beaucoup de temps et diminuent la motivation et la productivité. Certains autres facteurs peuvent rendre difficile ce processus formel de délibération comme l'inexpérience des participants dans la prise de parole ou le malaise que peut provoquer la remise en question des idées reçues. Cependant, tous ces écueils ne sont pas particuliers à la gestion des F/A mais ils tiennent plutôt à la complexité même du phénomène de participation (Giroux et Fenocchi, 1994).

### **L'expérimentation**

Comme l'ont souligné Leroy et Ramantsoa (1996), il existe une autre forme de sélection, celle de l'expérimentation, que l'on retrouve dans les débuts de la mise en oeuvre du changement. Même les plans les plus soigneusement planifiés, même ceux qui ont fait l'objet de délibérations entre les partenaires peuvent s'avérer inefficaces sur le terrain et cela pour de multiples raisons. Par exemple, entre le temps de délibération et celui de réalisation, les circonstances peuvent avoir radicalement changé. Il est aussi possible que certains éléments aient été oubliés ou certains facteurs mésestimés. Cela est fréquent puisqu'une bonne partie du travail quotidien est de l'ordre du savoir tacite de sorte que l'on découvre les écueils parfois triviaux seulement en tentant de réaliser le changement. Ce processus d'expérimentation peut être émergent mais il peut aussi être conjoint s'il fait l'objet d'une démarche concertée entre les auteurs-décideurs et ceux qui devront appliquer les changements. Cela suppose que le changement sélectionné soit perçu par les parties comme provisoire, sujet à réévaluation et à correction. Le caractère non définitif des changements expérimentés donne une marge de manoeuvre aux dirigeants qui pourront ultérieurement changer d'idée sans perdre leur crédibilité. Il donne aussi à ceux qui sont sur le terrain une liberté créatrice qui peut susciter des amendements, des adaptations locales bénéfiques mais difficilement prévisibles au départ. La démarche d'expérimentation est exigeante. Elle demande une grande humilité de la part des participants et une bonne tolérance de l'ambiguïté et de l'incertitude puisqu'elle se fonde sur le postulat que même le changement est sujet à changement.

### **L'institutionnalisation**

L'institutionnalisation c'est l'insertion des changements dans le bagage de connaissances, de règles et de procédures de l'organisation. C'est l'emmagasiner des nouvelles pratiques dans la mémoire culturelle de l'organisation. C'est aussi l'évaluation réflexive du processus de

changement dans une conversation qui en marque la clôture (Ford et Ford, 1995). Le processus d'institutionnalisation vise à protéger les changements réalisés de l'épreuve du temps, de son érosion dans le quotidien de la multitude fluctuante des membres de l'organisation. Cette démarche suppose donc la sanction officielle et explicite des nouveaux arrangements et façons de faire dans des documents officiels tels que l'organigramme, les définitions de tâche, les cahiers de procédures. C'est une démarche essentiellement de niveau macro. Toutefois, elle peut devenir conjointe quand elle est également sanctionnée par les organismes représentant les employés comme les comités d'entreprise ou les syndicats. Les changements peuvent donc alors être aussi inscrits dans les conventions de travail et ainsi devenir des précédents et servir de cadre de référence lors de négociation ultérieure.

L'institutionnalisation est donc le processus législatif qui sélectionne, sanctionne et qui inscrit le changement dans l'organisation. Ce processus de stabilisation du changement rend ainsi officielle les nouvelles normes fondant la cohérence de l'organisation. L'institutionnalisation a aussi une composante communicationnelle qui inscrit dans le discours de l'organisation la sémantique et l'argumentation à la base du changement. Cette inscription discursive vise à imprimer dans les mémoires le sens du changement. Cette inscription peut cependant être éphémère. Il faut donc constamment réaffirmer la raison d'être du changement tant auprès des anciens que des nouveaux employés.

### **L'internalisation**

L'internalisation est sans doute la phase cruciale du processus d'intégration conjointe. Elle est réalisée quand les membres de l'organisation maîtrisent les nouvelles pratiques et se sentent à l'aise dans leurs relations. Elle est accomplie quand les membres de l'organisation se reconnaissent comme groupe et ne s'identifient plus à leur organisation d'origine mais à l'organisation transformée par la F/A. Cette phase d'internalisation marque en quelque sorte l'appropriation du changement, qui est devenu pour les participants leur façon courante de faire les choses.

Le facteur le plus important de ce processus d'internalisation est sans doute la répétition qui assure, au niveau macro, la durée et la continuité de l'organisation (Giroux, 1995) tout en favorisant la maîtrise des pratiques et la familiarité des relations au niveau micro. Le gestionnaire responsable de l'intégration peut favoriser la répétition en gérant le contexte de

celle-ci. Par exemple, il lui est possible de limiter, dans la période de stabilisation de la F/A, l'apparition de nouveaux changements dans les procédures, les technologies, les structures ou le personnel. Ce faisant, il permet aux changements dûs à la F/A de «prendre», d'être «digérés» dans l'organisation avant de passer à autre chose. C'est ici que la stabilité du personnel de direction ou de supervision devient importante. Souvent on constate qu'un nouveau venu a tendance à instaurer de nouveaux changements sans tenir compte du fait que les changements antérieurs ne sont pas encore tout à fait internalisés. Outre la répétition, le renforcement favorise l'assimilation, la routinisation du changement. C'est pourquoi la reconnaissance explicite par les responsables de la performance des acteurs dans la réalisation des nouvelles pratiques peut venir appuyer l'effort des employés et ainsi favoriser la rétention du changement au niveau micro.

## **Conclusion**

Après avoir décrit deux façons de concevoir l'organisation et la F/A, nous avons montré comment leur application révèlent deux modalités d'intégration : l'intégration planifiée et l'intégration émergente. Par la suite, nous avons présenté les problèmes potentiels de distance, de décalage et de dissociation que peut entraîner la superposition des logiques macro et micro d'intégration. Cela nous a amené à développer la notion d'intégration conjointe au niveau méso en utilisant le modèle du processus organisant. Finalement nous avons décrit les éléments susceptibles de minimiser la tendance à la dissociation : l'engagement, la traduction, la délibération, l'expérimentation, l'institutionnalisation et l'internalisation.

Cette réflexion--qui allie les niveaux macro, micro et méso-- est originale parce qu'elle apporte un point de vue différent sur l'intégration et le rôle qu'y joue la communication et parce qu'elle signale l'importance des clivages non seulement entre organisations mais aussi entre niveaux d'organisation. Elle ouvre de nombreuses pistes de recherche et de réflexion pour l'avenir. Ainsi, puisque l'étude ne se base que sur un cas, il serait bon de voir dans quelle mesure le modèle développé peut être utile pour comprendre d'autres situations de F/A. Il serait aussi nécessaire d'opérationnaliser davantage les éléments du processus d'intégration conjointe pour en tester l'utilisation effective dans un échantillon plus large d'entreprises ayant ou non réussi l'intégration de F/A.

Les F/A sont de plus en plus nombreuses et affectent de plus en plus de gens. Elles ont un impact social et économique important. Leur compréhension représente un enjeu crucial en terme de théorie de l'organisation et de gestion du changement. Il apparait donc justifié de poursuivre, comme nous l'avons tenté, l'étude des F/A à partir de plusieurs perspectives. Cela permettra de modéliser de façon plus juste ce processus de transformation et donc de donner une perspective plus large à l'intervention de changement .

### **Bibliographie**

- Allen, E.** (1988). Roundtable : Weaving Communications Into the Acquisition Process. Mergers & Acquisitions(July/August), 24-35.
- Boudon, R.** (1977). Les effets pervers. Paris: Presses Universitaires de France.
- Burke, R. J.** (1987). Managing the Human Side of Mergers and Acquisitions. Business Quarterly(Winter), 18-23.
- Campbell, D. T.** (1969). Variation and Selective Retention in Socio-Cultural Evolution. General Systems, XIV, 69-83.
- Callon M.et Latour B.,** (1981), "Unscrewing the Big Leviathan: How Actors Macrostructure Reality and How Sociologists Help Them to Do So", dans K. Knorr-Cetina et A. Cicourel eds Advances in Social Theory and Methodology: Toward an Integration of Micro-and Macro-Sociologies, Boston Routledge & Keagan p. 277-303
- Cartwright, S., & Cooper, C. L.** (1993). The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage. Academy of Management Executive, 7(2), 57-70.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L.** (1993a) The Psychological Impact of Merger and Acquisition on the Individual: A study of Building Society Managers, Human Relations, 46 (3) 1993, 327-347.
- Cornett-De Vito, M. M., & Friedman, P. G.** (1995). Communication Processes and Merger Success. Management Communication Quarterly, 9(1 August), 46-77.
- Covin, J. T., Sighler, K. W., Kolenko, T. A., & Keith, T. R.** (1996). An investigation of Post-Acquisition Satisfaction With Merger. Journal of Applied Behavioral Science,32(2), 125-142.
- Demers, Christiane** (1990). La diffusion des intentions stratégiques, thèse de doctorat, Ecole des Hautes Études Commerciales, Montréal

- Demers, C., & Giroux, N.** (1993). A look at the Messy Middle: From Changing to Organizing No. Cahier de recherche no. 93-16). HEC.
- Dow, Gregory,** (1988) Configurational and Coactivational Views of Organizational Structure, Academy of Management Review, vol. 13, no.1, 53-64
- Dumas, D.** (1995a ). Fusion/Acquisition (F/A): une manoeuvre stratégique courante et risquée. dans les Actes du Colloque, Activités professionnelles, technologies et communication, (pp. 89-101). Montréal: Giscor.
- Dumas, D.** (1995b). Intégration planifiée et intégration vécue. Montréal. Mémoire de maîtrise.
- Elsess, Priscilla & Veiga John F.** (1994) Acculturation in Acquired Organizations: A Force-Field Perspective, Human Relations, 47 (4) 431-453.
- Everett, J. L.** (1994). Communication and Sociocultural Evolution in Organizations and Organizational Populations. Communication Theory, 2(93-110).
- Ford, J. D. & L. W. Ford** (1995). The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations." Academy of Management Review 20(3): 541-571.
- Gall, E. A.** (1991). Strategies for Merger Success. Journal of Business Strategy, (March/April), 26-29.
- Giroux, Hélène** (1995). Répétition, communication et organisation, Actes du 6 ième colloque en communication organisationnelle, Université de Montréal, 9-10 novembre 1994.
- Giroux, N.** (1992a). Communication et acquisition. Présentation au Congrès de l'Acfas, Université de Montréal
- Giroux, N.** (1992b). Analyse d'une acquisition : le cas du CDTC. In Alain Noël (Ed.), Perspectives en management stratégique Tome 1 (pp. 167-183). Montréal: Économica.
- Giroux, Nicole.** (1994). La communication interne, une définition en évolution, Communication et organisation, Bordeaux, (5) juillet, 16-44.
- Giroux, Nicole** (1996). La mise en oeuvre discursive du changement, Association Internationale de Management Stratégique, Lille
- Giroux, N & Fenocchi, V** (1994), La participation, une réalité complexe, Coopérative et Développement, vol.6 no. 1: 59-81.
- Giroux, N & Mailloux, F** (à paraître) L'intégration fragmentée, le cas Edipro
- Giroux, Nicole & James Taylor,** (1994-1995) Le changement par la conversation stratégique dans Perspectives en Management stratégique, tome 3, Paris Economica

- Gosselin, A.** (1987). Les contraintes à l'intégration des entreprises après une fusion ou une acquisition : comment 1 et 1 peuvent donner simultanément 1 et 3. Gestion, 12(septembre), 67-74.
- Gutknecht, John E. & Keys, Bernard J.** (1993) Mergers Acquisitions and Takeovers: Maintaining Morale of Survivors and Protecting Employees, Academy of Management Executive, 7 (3), 26-36.
- Howard, L. A., & Geist, P.** (1995). Ideological Positioning in Organizational Change: The Dialectic of Control in a Merging Organization. Communication Monographs, 62(June), 110-131.
- Isabella, L. A.** (1990). Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events. , Academy of Management Journal, 33, 7-41.
- Jönsson, Sten**, communication personnelle, 1988
- Kelly, J. F. J.** (1989). Talk Eased Merger Stress for Great American Employees. Personnel Journal(October), 77-85.
- Leroy, F., & Ramanantsoa, B.** (1996). La fusion comme source d'évolution organisationnelle: Analyse du processus de variation-sélection-rétention. In Association internationale de Management Stratégique., Lille:
- Lustig, T.** (1987). How To Help Employees through a Merger. Public Relations Journal(May), 27-29.
- Mailloux, François.** (1997) La communication dans le processus de mise en confiance dans les F/a, une étude de cas, Université de Montréal
- Pablo, Amy L.**(1994) Determinants of Acquisition Integration Level: A Decision-Making Perspective, Academy of Management Journal, 37-(4) 803-836.
- Porter, Michael** (1987) Harvard Business Review
- Purser, J. R.** (1988). Straight Talk at Merger Time. Industry Week(June 20), 78-79.
- Reynaud, J.-D.** (1988). Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome. Revue Française de Sociologie, XXIX, 5-18.
- Rousseau, Denise M.** (1996). Changing the Deal while Keeping the People, Academy of Management Executive, 10 (1),50-61.
- Schweiger, D. M., & Denisi, A. S.** (1991). Communication With Employees Following a Merger : A Longitudinal Field Experiment. Academy of Management Journal, 34(1), 110-135.

**Sinetar, M.** (1981). Mergers, Morale and Productivity. Personnel Journal(November), 863-867.

**Silverman, David,** La théorie des organisations, Dunod, Paris, 1970 p.110-151

**Tannenbaum, R., & Hanna, R.** (1985). Holding on, Letting Go, and Moving on: Understanding a Neglected Perspective on Change. In R. Tannenbaum, N. Marguiles, & F. Massarik (Eds.), Human Systems Development (pp. 95-121). San Francisco: Jossey-Bass.

**Taylor, James** (1988). Une organisation n'est qu'un tissu de communication, Cahiers de recherche en communication, Université de Montréal.

**Weick, K.** (1969). The Social Psychology of Organizing. Reading, MA: Addison Westley.