

INTRODUCTION

Les motifs qui poussent les dirigeants à opter pour une stratégie de croissance externe, et précisément pour une fusion ou une acquisition sont nombreux et de différentes natures : pratiques, psychologiques, opportunistes... etc. Par opposition, de telles opérations n'ont souvent qu'un seul objectif : parvenir à mettre en oeuvre des synergies entre les deux partenaires. On peut donc considérer qu'une opération est réussie lorsque le potentiel de l'entité résultante est au moins égal à la somme des potentiels de chacune des entités de départ (VACHEROT, 1982).

Cependant, les nombreuses études empiriques réalisées sur ce thème s'accordent pour montrer que seule la moitié des fusions et des acquisitions atteignent leurs attentes initiales sur le plan financier (KITCHING, 1967 ; YOUNG, 1981 ; FAIRBURN & GEROSKI, 1989). En réalité, les synergies mises en oeuvre sont rarement porteuses des résultats espérés au moment de la décision de fusion ou d'acquisition.

Ce sont le plus souvent des considérations stratégiques qui prévalent dans le choix d'une entreprise à acquérir, et les décisions sont généralement guidées par divers problèmes d'ordre financier : disponibilité de la cible, prix, économies d'échelle potentielles, ratios prévisionnels... etc.

Par conséquent, si l'opération réalisée n'atteint pas les objectifs financiers prévus au départ par l'acquéreur, l'analyse de cette "sous-performance" aura tendance à être focalisée sur la ré-examen des facteurs qui avaient entraîné la décision initiale de choisir une entreprise plutôt qu'une autre.

De nombreux travaux ont établi que l'objectif principal de toute fusion ou acquisition était d'améliorer les performances des deux firmes (LUBATKIN, 1983). Souvent, les mesures utilisées pour apprécier la performance de l'opération reposent sur des indicateurs financiers, et se concentrent sur la rentabilité de la nouvelle entité (CHATTERJEE, 1986). Dans une étude menée en 1987, D.J. RAVENSCRAFT et F.M. SCHERER montrent qu'en moyenne, la rentabilité des firmes acquises baisse suite à l'acquisition. Cependant, ces auteurs suggèrent également que les *problèmes d'intégration jouent probablement un rôle critique dans l'évaluation des résultats d'une acquisition*.

Les approches exclusivement financières semblent donc constituer une vision étroite de ce que sont les opérations de fusion ou d'acquisition ; elles ont d'ailleurs été critiquées à maintes reprises dans la littérature (JEMISON & SITKIN, 1986a et 1986b ; MONTGOMERY & WILSON, 1986), et la recherche s'oriente désormais de plus en plus sur les aspects culturels et humains de telles opérations pour en expliquer l'issue.

La littérature sur ce thème a connu un fort développement au cours des dix dernières années, principalement aux Etats-Unis (MARKS, 1982 ; SALES & MIRVIS, 1984 ; MARKS & MIRVIS, 1985 et 1986 ; SHRIVASTAVA, 1986 ; SCHWEIGER & WEBER, 1989 ; BUONO & BOWDITCH, 1989 ; SCHWEIGER & WALSH, 1990).

En France, les travaux de C. MARMUSE (1976, 1978a et 1978b) font figure de pionniers, car ils sont les premiers à s'intéresser de près aux problèmes qui restent à résoudre après une opération de fusion, et notamment aux difficultés posées par l'interpénétration des organisations.

L'auteur parvient à la conclusion suivante : la réussite des opérations de fusion est soumise à quatre conditions fondamentales qui sont le choix non alternatif entre croissance interne et croissance externe, la nécessaire compatibilité entre les organisations, le caractère volontariste de la décision de rapprochement, et enfin l'importance d'un certain degré d'interpénétration entre les deux organisations.

La notion de culture d'entreprise est considérée comme un élément déterminant dans la réussite de telles opérations, qui a inévitablement des conséquences sur la performance de l'entreprise.

Il semble cependant que ce thème de recherche ait été par la suite quelque peu abandonné par les chercheurs français, pour réapparaître dans les années 1990, à travers quelques articles ou communications à des colloques (FRANCK, 1989 ; GUINDON, GOSELIN & SCHWEIGER, 1993 ; DUFOREZ, 1994).

Les travaux disponibles s'attachent principalement à montrer et à analyser les effets des opérations de fusion/acquisition sur les individus et les organisations. Ces travaux s'organisent autour de deux principaux points qui sont l'impact que ces opérations ont sur les employés de l'acquis et de l'acquéreur, et les problèmes liés au manque de compatibilité organisationnelle et culturelle. Ces deux points permettent d'expliquer le rôle du management des ressources humaines dans le succès des fusions/acquisitions.

Récemment, d'autres chercheurs ont combiné ces considérations stratégiques et organisationnelles, afin de connaître comment le processus de fusion/acquisition affectait la réalisation des objectifs stratégiques (HASPELAGH & JEMISON, 1991). Ces auteurs montrent dans leur étude que le processus d'acquisition est un facteur déterminant du résultat de l'acquisition. Cette perspective retient le rôle important joué par les problèmes causés par la recherche de complémentarités organisationnelles et culturelles, et y ajoute certains aspects des pratiques décisionnelles et des processus d'intégration qui peuvent affecter le résultat final.

La présente contribution s'inscrit dans la lignée des travaux qui viennent d'être évoqués. Après avoir exposé brièvement le cadre théorique dans lequel nous nous situons, nous présenterons les résultats d'une étude réalisée en 1995 auprès d'un grand groupe français ayant réalisé une importante opération d'acquisition internationale. Nous avons tenté d'identifier les pratiques d'intégration culturelle attachées aux différentes phases de l'intégration, en nous basant sur une analyse approfondie du processus d'acquisition, c'est à dire au niveau des principales fonctions de l'entreprise, et à partir des témoignages des acteurs directement concernés par l'intégration.

1. LES CONSEQUENCES SOCIOCULTURELLES DE L'INTEGRATION

L'abondante littérature disponible sur l'impact des fusions/acquisitions sur les ressources humaines montre l'importance des traumatismes que ces opérations causent aux individus engagés dans le processus (EVRARD, 1994). L'intégration représente une étape principale dans toute opération de fusion ou d'acquisition. Elle consiste à *gérer la réunion de deux entités au départ indépendantes, qui deviennent, suite à cette opération, une seule et même entité.*

L'intégration ne se réduit pas au simple fait d'additionner des chiffres d'affaires ou des effectifs, c'est aussi l'amalgame de deux organigrammes, de deux communautés dont chacune a ses propres caractéristiques. C'est pourquoi le choix du partenaire semble être en grande partie déterminant de la réussite de l'intégration. L'intégration doit donc être envisagée dès le début du processus d'acquisition, en tenant compte des objectifs stratégiques de l'acquéreur. Ce processus est présenté dans le schéma ci-après :

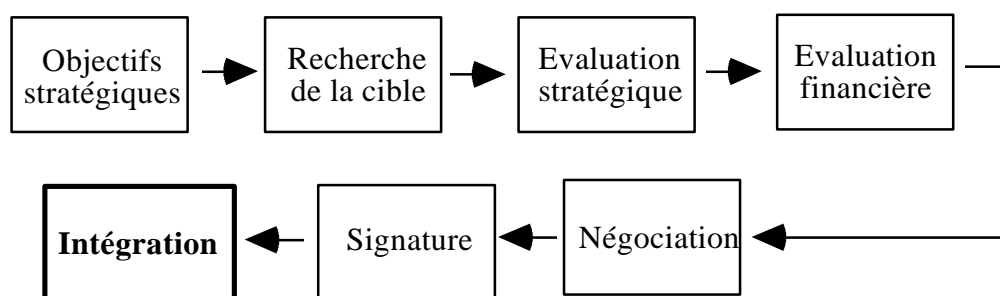


Schéma 1 : Vision conventionnelle du processus d'acquisition

La plupart des auteurs divisent le processus d'acquisition en deux phases, qui sont la *phase de planification* de l'acquisition et la *phase d'intégration* (IVANCEVICH, SCHWEIGER & POWER, 1987 ; MARKS & MIRVIS, 1985). La phase de planification englobe les phases de préparation et de négociation. Elle est caractérisée par un niveau d'incertitude élevé chez les employés de l'entreprise cible, relatif à l'absence d'informations concernant les événements futurs (SINETAR, 1981 ; BASTIEN, 1987 ; PRITCHETT, 1985 ; BUONO & BOWDITCH, 1989 ; NAPIER, SIMMONS & STRATTON, 1989).

La phase d'intégration est, quant à elle, traumatisante pour les employés des deux partenaires de par les nombreux changements organisationnels et culturels qu'elle implique (LEVINSON, 1970 ; MARKS, 1982 ; SALES & MIRVIS, 1984 ; IVANCEVICH, SCHWEIGER & POWER, 1987 ; BUONO & BOWDITCH, 1989). Elle débouche généralement sur une dernière phase, dite phase de gestion.

1.1. La mise en oeuvre du changement

Le changement a fait l'objet d'une abondante littérature dans les années 1980, et notre but n'est pas ici d'en faire la synthèse. R. REITTER (1991) propose quatre grands axes pour analyser le changement :

- 1- Changement et pression extérieure : le changement répond à une pression qui est extérieure à l'entreprise ;
- 2- Changement et phase de développement : le changement dépend de la phase de développement dans laquelle se trouve l'entreprise ;
- 3- Changement et leadership : le problème du changement pose directement celui du leadership ;
- 4- Changement programmé et processus d'appropriation : le changement ne doit pas être programmé, ni imposé par les dirigeants. Le groupe social concerné doit se l'approprier selon un processus bien spécifique.

Par ailleurs, il n'est pas possible d'évoquer le changement sans faire référence aux travaux de M. CROZIER et de E. FRIEDBERG, qui le définissent de la façon suivante : *"le changement n'est ni une étape logique d'un développement humain inévitable, ni l'imposition d'un modèle d'organisation sociale meilleur parce que plus rationnel, ni même le résultat naturel des luttes entre les hommes et de leurs rapports de force. Il est d'abord la transformation d'un système d'action."*

Enfin, la dimension affective du changement mérite d'être soulignée ici. En effet, un changement brutal d'organisation, comme c'est le cas lors d'un rachat d'entreprise, entraîne de vraies ruptures dans la vie des individus, alors que ceux-ci restent en place et continuent à évoluer avec leur histoire, leurs souvenirs, leurs habitudes, etc.

En réaction, le groupe humain peut produire des symptômes qui sont à l'origine des traumatismes que nous avons préalablement évoqués, et qui entraînent généralement des phénomènes collectifs de résistance au changement.

L'intégration est une source indéniable de changements, aussi bien au niveau de l'organisation qu'au niveau des individus qui la composent. La littérature sur ce thème révèle une grande variété de "programmes d'intégration" ayant pour but de faciliter cette période difficile qui fait suite à la conclusion d'un accord de fusion ou d'acquisition en accompagnant le changement (MARKS & CUTCLIFFE, 1988 ; SCHWEIGER & WEBER, 1989 ; MARKS & MIRVIS, 1992 ; CARTWRIGHT & COOPER, 1993).

Les changements relatifs à l'opération commencent à apparaître dès lors que l'accord est effectif, c'est à dire dès que l'annonce de l'acquisition ou de la fusion a été faite. Dès cet instant, l'échange d'informations entre les deux partenaires est primordial. Il devra, pour être totalement efficace, être constant durant toute la durée du processus d'intégration, qui s'étend généralement sur plusieurs mois, voire sur plusieurs années (MARKS, 1991).

Les changements organisationnels et les changements liés aux ressources humaines interviennent en général rapidement après la conclusion de l'accord. Ils entraînent

souvent de nombreuses interrogations, surtout chez les employés de l'acquis : "Qui sera mon nouveau chef ?" "Vais-je garder mon poste ?" "Mon emploi est-il menacé ?" etc.

La principale recommandation relevée dans la littérature est de dire qu'il faut communiquer à tout prix, en donnant aux employés des deux firmes une information juste et complète sur la situation, et éventuellement pour leur annoncer que rien n'a encore été décidé (SCHWEIGER & WEBER, 1989 ; MARKS & MIRVIS, 1992).

De nombreuses recommandations relatives à la philosophie de communication (pertinence, véracité), aux médias utilisés, aux types d'informations à communiquer et à qui les communiquer, abondent par ailleurs dans cette même littérature (MARKS & MIRVIS, 1985 ; IVANCEVICH, SCHWEIGER & POWER, 1987 ; SCHWEIGER & DENISI, 1991).

1.2. L'intégration des ressources humaines

L'intégration représente un véritable défi pour les responsables impliqués dans l'opération. D'un mauvais management de cette période résulteront inévitablement des symptômes longuement décrits dans la littérature, à savoir une plus grande résistance au changement, une baisse du moral des employés, des sentiments de stress, un absentéisme accru, une productivité en baisse, et le départ du personnel clé chez l'acquis, et parfois même chez l'acquéreur (ROBINO & DE MEUSE, 1985 ; MARKS & MIRVIS, 1985 et 1986 ; BUONO & BOWDITCH, 1989 ; CARTWRIGHT & COOPER, 1992).

Il est indispensable pour l'acquéreur de maîtriser l'impact de l'opération sur le moral et la productivité des employés de l'acquis, car il a besoin de leur engagement dans les objectifs stratégiques fixés pour la nouvelle entité.

Il faut donc motiver ces hommes en leur offrant des compensations ou des primes, en leur proposant des opportunités de carrière, en augmentant leur qualité de vie au travail, etc. (SHRIVASTAVA, 1986).

L'intégration des politiques de personnel s'avère souvent être d'une grande importance étant donné son effet direct sur les employés des deux entreprises. Les plans de retraite, les avantages sociaux, les systèmes de compensation sont en effet des points critiques qui sont susceptibles d'entraîner des réactions violentes chez les employés s'ils sont modifiés en leur défaveur. Il est donc nécessaire pour les responsables de l'opération de prendre en considération l'impact que pourrait avoir une telle attitude sur les membres de la société acquise, et d'envisager d'autres solutions si de telles réactions sont à prévoir.

En outre, les fusions et les acquisitions sont fréquemment accompagnées de vagues de licenciements, parfois inévitables lors de la réunion des ressources humaines des deux partenaires (LEANA & FELDMAN, 1989). Les dirigeants doivent alors décider des

moyens à mettre en oeuvre pour parvenir à ces licenciements sans créer de sentiments de révolte parmi les employés.

Souvent, la première étape est de précipiter les départs en retraite et de proposer des indemnités de licenciement intéressantes. Dans une seconde étape, il peut être décidé d'aider certains employés à se recycler grâce à des stages de formation, voire parfois de les aider à créer leur propre entreprise.

Ces actions ont un impact fort sur les employés qui sont amenés à partir, mais également sur ceux qui restent, et qui voient les moyens mis en oeuvre pour inciter leurs collègues à quitter l'entreprise. Ceci leur permet par ailleurs d'avoir un éclairage nouveau sur l'organisation à laquelle ils appartiennent désormais, et ainsi de mieux savoir à quoi s'attendre dans le futur.

2. MODELISATION DU PROCESSUS D'INTEGRATION

La littérature précédemment évoquée nous a permis de construire un modèle conceptuel qui fait apparaître trois niveaux d'intégration : l'intégration stratégique, l'intégration organisationnelle et l'intégration culturelle (voir schéma 2).

L'intégration stratégique englobe l'intégration du *potentiel financier* (valeur de l'organisation, rentabilité, compétitivité), du *potentiel industriel* (capacité de production, fonction recherche et développement, capacité des bureaux d'études ou des centres de recherche), et du *potentiel commercial* (couples produits-marchés, réseau commercial, image de marque des produits et de la société), de chacune des deux entités.

L'intégration organisationnelle regroupe l'intégration des ressources humaines ainsi que des systèmes de contrôle et d'information des deux partenaires. C'est également à ce niveau qu'interviennent les différentes restructurations inhérentes à l'opération (rapprochement de filiales, création de nouveaux services, modification de la structure).

Enfin, le rapprochement des deux partenaires entraîne la confrontation de deux mondes différents, qui possèdent chacun son histoire, ses habitudes, ses règles de fonctionnement, ses échelles de valeur, en un mot sa *culture*.

Le troisième niveau d'intégration est donc tout naturellement l'intégration culturelle.

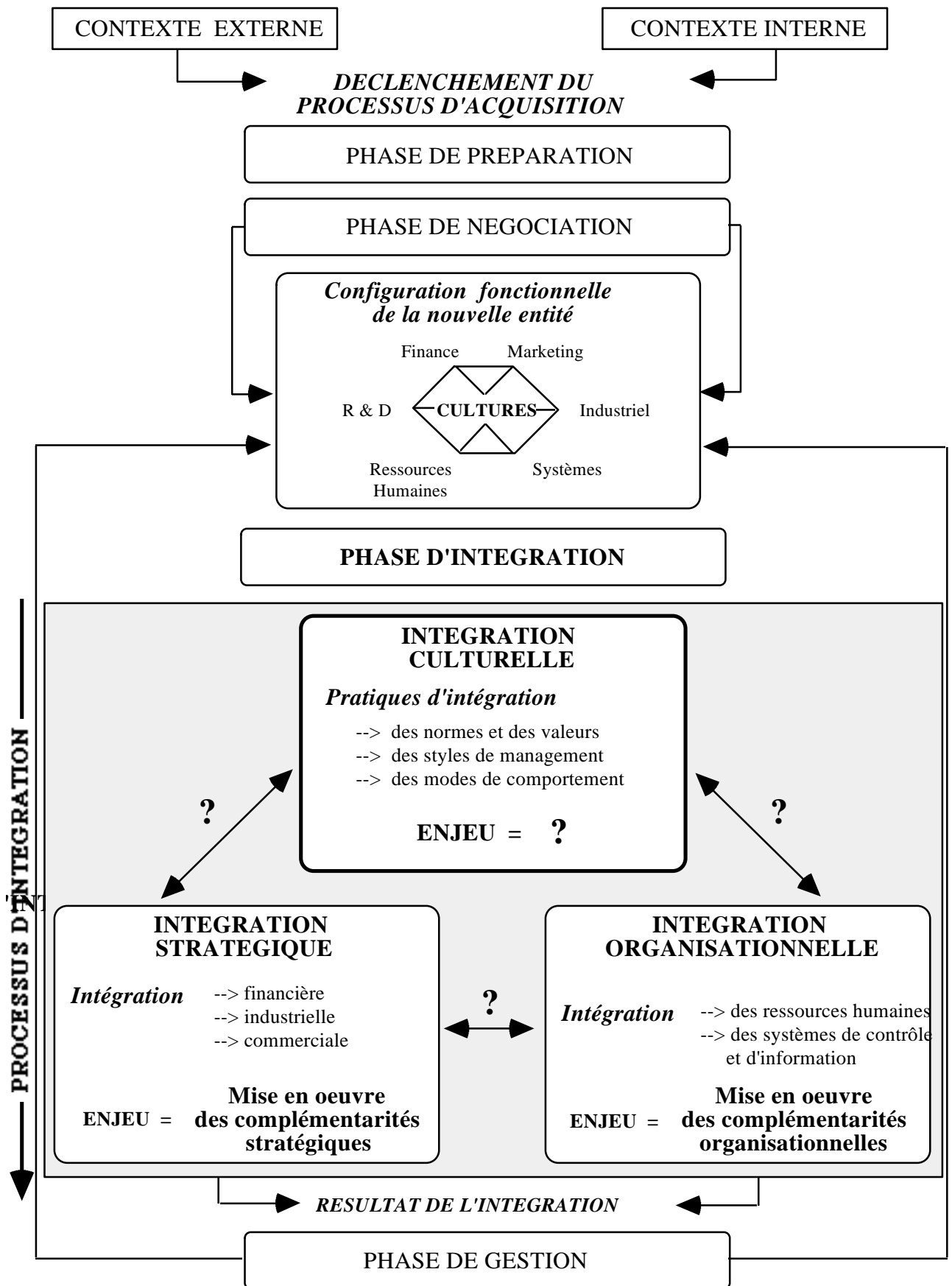


Schéma 2: Modèle conceptuel

Ce modèle a pour double objectif de guider notre démarche d'analyse du processus d'intégration, tout en nous permettant de garder une vision globale du processus de fusion ou d'acquisition.

Il reprend donc l'ensemble des phases de ce processus dans un souci de précision. En effet, il nous paraît indispensable d'avoir une bonne connaissance des contextes interne et externe pour mener notre analyse.

Par ailleurs, nous avons d'ores et déjà évoqué le rôle déterminant de la phase de planification (préparation + négociation) dans le déroulement de la phase d'intégration. Cette phase fera donc également l'objet d'une analyse succincte dans notre étude empirique.

Nous analyserons également la configuration fonctionnelle de la nouvelle entité, ainsi que le résultat de l'acquisition, sous réserve que les données obtenues sur le terrain nous y autorisent.

Notre modèle fait clairement apparaître les trois niveaux d'intégration évoqués précédemment, ainsi que leur éventuelle interdépendance (représentée par les points d'interrogation). Il montre par ailleurs que la phase d'intégration est elle-même un processus, et que de ce fait, elle regroupe un certain nombre de tâches successives ou simultanées, qui seront identifiées à partir de notre étude sur le terrain.

Enfin, ce modèle a pour intérêt de faire apparaître distinctement notre problématique concernant l'enjeu de l'intégration culturelle. Il faut cependant préciser qu'il existe plusieurs approches d'intégration, et que le déroulement du processus, ainsi que son analyse, vont varier en fonction de ces différentes approches.

2.1. Les approches d'intégration

Nous retiendrons ici les travaux de P.C. HASPELAGH et D.B. JEMISON (1991) qui identifient trois approches d'intégration liées à deux dimensions clés de l'opération qui sont le *besoin d'interdépendance stratégique* et le *besoin d'autonomie organisationnelle* (voir schéma 3).

Ces trois approches constituent des guides théoriques pour la réalisation du processus d'intégration. Dans la pratique, ce sont les choix des dirigeants qui vont déterminer le degré d'interdépendance ainsi que le degré d'autonomie organisationnelle nécessaires entre les deux partenaires.

Les acquisitions de type "absorption" ont un processus d'intégration qui est basé sur la recherche de complémentarités stratégiques et organisationnelles. L'objectif est de parvenir à réduire les frontières entre les deux entités. L'élimination des différences entre les deux firmes va s'étaler sur une période de temps très longue, surtout si elles sont de taille équivalente et qu'elles appartiennent au même secteur d'activité. Les

problèmes socioculturels entraînés par ce type d'intégration risquent de réduire les effets de synergie attendus de l'opération.

Les acquisitions de type "préservation" ont pour principal objectif de garder les ressources des deux partenaires intactes car la détérioration de la valeur de l'acquis, et parfois de celle de l'acquéreur, menacerait la réussite de l'opération. L'intégration est donc pratiquement inexistante, puisque chaque firme continue de fonctionner de la même façon qu'avant l'acquisition ou la fusion.

Les acquisitions de type "symbiose" sont de loin les opérations les plus complexes. Les deux organisations commencent par cohabiter, puis deviennent de plus en plus interdépendantes, tout en gardant leur identité propre. Les opérations de ce type nécessitent à la fois la préservation des frontières entre les deux partenaires et une grande 'perméabilité' de ces frontières. La réussite de l'intégration dépend, dans ce cas, de la capacité de chaque organisation à s'inspirer des qualités originales de l'autre.

		Besoin d'interdépendance stratégique	
		<i>Faible</i>	<i>Elevé</i>
Besoin d'autonomie organisationnelle	<i>Elevé</i>	<p>PRESERVATION</p> <ul style="list-style-type: none"> - mise en place d'une protection des frontières - éducation de l'acquis - accumulation de l'apprentissage - engagement des ressources clés 	<p>SYMBIOSE</p> <ul style="list-style-type: none"> - encouragement des interactions entre les deux firmes - augmentation des responsabilités organisationnelles des managers de l'acquis - amalgame progressif des deux organisations
	<i>Faible</i>	<p>(HOLDING)</p>	<p>ABSORPTION</p> <ul style="list-style-type: none"> - formulation d'un projet d'intégration - gestion du rapprochement - choix des meilleures pratiques - exploitation des complémentarités entre les deux firmes

Schéma 3 : Les différentes approches d'intégration (adapté de HASPELAGH & JEMISON, 1991)

Ces trois approches englobent les niveaux d'intégration stratégique et d'intégration organisationnelle, mais ne précisent pas le rôle de l'intégration culturelle, ni son influence sur le résultat de l'intégration.

2.2. L'intégration culturelle

Plusieurs auteurs ont envisagé le processus d'intégration spécifique aux opérations de fusion/acquisition sous l'angle de la combinaison des cultures des deux firmes (SALES & MIRVIS, 1984 ; BUONO, BOWDITCH & LEWIS, 1985 ; WALTER, 1985). Ils montrent que les nombreux conflits post-acquisition apparaissent lorsque les firmes tentent de combiner des cultures disparates, voire complètement différentes.

La culture organisationnelle est un élément propre à chaque organisation, composé d'une dimension subjective et d'une dimension objective, et englobant toutes les croyances partagées et les attentes des individus sur leur vie dans l'organisation. C'est un déterminant puissant des comportements individuels et des comportements de groupe. La culture organisationnelle affecte tous les aspects de la vie organisationnelle : les formes d'interactions entre les individus, leur performance au travail, les types de décisions prises dans la société, ses politiques d'organisation, ses procédures et ses considérations stratégiques (BUONO & BOWDITCH, 1989).

Les manifestations de la culture organisationnelle s'observent particulièrement lors d'une fusion ou d'une acquisition, lorsque deux cultures différentes sont mises en présence. Les deux partenaires peuvent parfois apparaître complètement compatibles en surface, permettant ainsi de prévoir une création de synergies importante, et être en fait tellement différents sur le plan culturel que cette différence peut menacer leur intégration. Les membres d'une organisation sont généralement tellement imprégnés de leur culture qu'ils réalisent rarement l'influence qu'elle a sur leurs comportements. C'est pourquoi, lors du processus d'intégration, la réunion des cultures des deux partenaires, et parfois le choc qu'elle provoque, peut profondément perturber le fonctionnement de la nouvelle organisation (CARTWRIGHT & COOPER, 1993).

De la même façon qu'il existe plusieurs approches d'intégration, l'intégration culturelle peut prendre plusieurs formes. Pour évoquer l'intégration culturelle, certains sociologues introduisent le concept d'acculturation, qui caractérise *l'ensemble des changements culturels résultant des contacts continus et directs entre deux groupes culturels indépendants* (BERRY, 1989). Les recherches sur ce thème montrent qu'il apparaît quatre formes majeures d'acculturation qui sont *l'unification, l'assimilation, la séparation et la déculturation* (voir schéma 4).

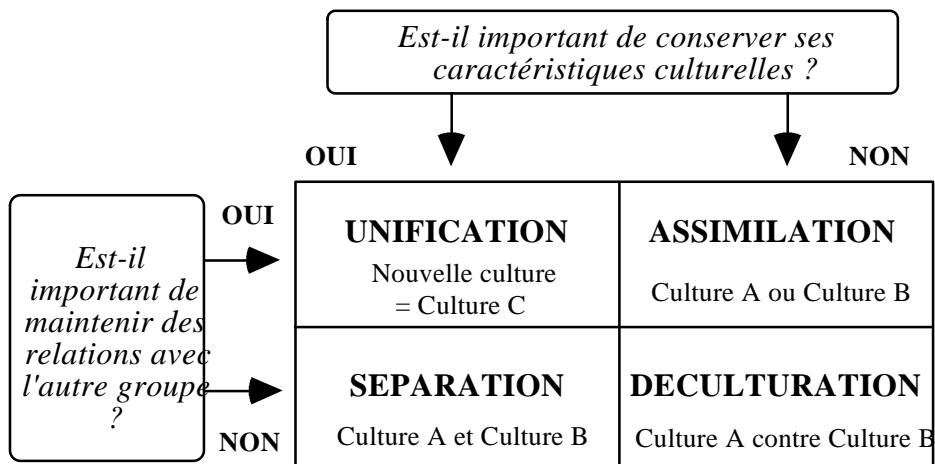


Schéma 4 : *Les formes d'intégration culturelle* (adapté de BERRY, 1989)

Le choix d'un mode d'acculturation qui corresponde aux attentes communes des membres des deux entreprises partenaires apparaît donc comme un facteur déterminant du résultat de l'intégration (NAHAVANDI & MALEKSADEH, 1988).

Les deux organisations doivent donc accepter leurs différences culturelles réciproques pour parvenir à un accord. Chacune d'entre elle devra évoluer et s'adapter à la fusion.

Compte tenu de ce qui vient d'être exposé, nous avons bâti notre étude empirique à partir des trois constats suivants, issus de la littérature :

- 1) La maîtrise et le contrôle du processus d'intégration par l'acquéreur ont pour conséquence majeure une réduction de l'incertitude chez les membres de l'acquis, qui doit normalement limiter les phénomènes d'absentéisme, de baisse d'engagement et de productivité, ainsi que les départs de personnel-clé, et par conséquent également aboutir à la création des synergies attendues par l'acquéreur.
- 2) Bien que de nombreuses considérations financières interviennent à toutes les phases du processus de réalisation d'une fusion ou d'une acquisition, la clé du succès à long terme réside probablement dans le management des pratiques d'intégration culturelle.
- 3) La réussite d'une opération de fusion/acquisition dépend du talent et de l'aptitude des dirigeants à faire évoluer la culture motrice de l'entreprise, à temps et en accord avec les stratégies, les structures et les systèmes formels de gestion.

L'étude d'un cas d'acquisition en profondeur devra nous permettre de faire apparaître, d'une part, les pratiques d'intégration mises en oeuvre afin de tirer au mieux partie des complémentarités stratégiques, organisationnelles et culturelles qu'offre l'opération, et, d'autre part, de déterminer le rôle de l'intégration culturelle dans le processus d'intégration, notamment dans l'issue de ce processus.

3. METHODOLOGIE

Depuis le début de nos travaux de recherche sur l'intégration culturelle des opérations de fusion/acquisition, nous avons pu constater que la littérature sur ce thème repose

essentiellement sur des études réalisées par des chercheurs, des consultants ou des praticiens, qui se sont basés sur leurs propres expériences en matière de fusions ou d'acquisitions. Cette littérature a été critiquée à de nombreuses reprises, notamment parce qu'elle présente des limites incontournables (SCHWEIGER & WALSH, 1990).

En effet, le choix d'une méthodologie adaptée, la nature de l'étude (qualitative ou quantitative), ainsi que le nombre de variables observées sont autant de dimensions qui rendent la généralisation des recherches disponibles difficile, voire impossible à réaliser.

3.1. Recueil des données

Notre étude porte sur l'acquisition de la branche agrochimie du groupe américain Union Carbide par le groupe français Rhône Poulenc. Cette acquisition internationale, réalisée au début de l'année 1987, a donné lieu à la mise en place d'un processus d'intégration, qui devait conduire à une restructuration totale du secteur agrochimie de Rhône Poulenc, ainsi qu'à l'émergence d'une nouvelle culture.

Nous avons rencontré les principaux acteurs de cette opération, afin de pouvoir identifier les pratiques d'intégration de ce groupe, ainsi que le déroulement du processus d'intégration.

Cette étude a été réalisée au cours de l'été 1995, soit huit années après l'acquisition. Nous avons conscience des biais qu'implique ce décalage entre l'acquisition et l'étude, à savoir notamment les problèmes de mémoire (les acteurs oublient certains détails, ont une vision atténuée, voire enjolivée de la réalité de l'époque), et les problèmes de mouvement de personnel (certains ont quitté l'entreprise, d'autres sont à la retraite ou à l'étranger...). Cependant, il semble que nous ayons rencontré un grand nombre d'acteurs qui ont réellement pris part aux décisions, ainsi qu'aux actions mises en oeuvre dans le but de faciliter l'intégration.

Après une première analyse de documents internes et externes, nous avons bâti un guide d'entretien semi-structuré, qui devait nous permettre d'appréhender les pratiques d'intégration stratégiques, organisationnelles et culturelles mises en oeuvre par le groupe suite à l'acquisition.

Nous avons interviewé 20 cadres et dirigeants, présents dans le groupe au moment de l'acquisition, et appartenant à différents niveaux hiérarchiques. Ces cadres, français ou américains, ont tous été directement impliqués dans le déroulement de l'opération.

Les entretiens ont duré en moyenne deux heures, et ont été enregistrés dans leur intégralité, puis retranscrits mot à mot, afin de conserver une grande fiabilité dans les réponses aux questions.

3.2. Méthode d'analyse

Conformément au modèle conceptuel que nous avons construit (cf schéma 2), notre étude en reprend les principales étapes :

Étape 1 : Analyse des contextes interne et externe

Étape 2 : Analyse des phases de préparation et de négociation

Étape 3 : Analyse de la configuration fonctionnelle de la nouvelle entité

Étape 4 : Analyse du processus d'intégration

Étape 5 : Analyse des pratiques d'intégration culturelle

Étape 6 : Analyse du résultat de l'acquisition

La démarche que nous avons suivie pour traiter et analyser les données issues de nos transcriptions d'interviews est très fortement inspirée de l'ouvrage de A.M. HUBERMAN et M.B. MILES (1984).

Nous avons donc construit un ensemble de matrices visant à répartir les données de différentes façons. Notre intention est essentiellement explicative, c'est à dire que nous cherchons à interpréter un phénomène complexe : le rôle de l'intégration culturelle. Ces résultats étant cependant en cours de développement, ils ne pourront être exposés que partiellement dans la présente contribution.

En complément des interviews en profondeur que nous avons menées, nous disposons de données ayant été collectées à différentes périodes temporelles et provenant de sources très diverses : études de cas, enquêtes auprès des expatriés, rapports annuels, documents provenant de divers services, ... etc.

Nous sommes donc en mesure de *triangler* nos données afin d'en maximiser la qualité et la quantité.

4. RESULTATS

Etape 1 : Analyse des contextes interne et externe

Pour comprendre les enjeux stratégiques de cette acquisition, il faut remonter aux années 85-86 au cours desquelles le marché entrait dans sa phase de maturité, et où les problèmes d'environnement et de législation se posaient de façon de plus en plus aiguë.

La réflexion stratégique du groupe Rhône Poulenc s'exposait alors en ces termes :

- Faut-il rester dans cette industrie sachant que de grands regroupements s'y préparent ?
- Si la réponse est oui, la stratégie à mettre en oeuvre est obligatoirement une croissance externe, étant donné le temps de latence de développement de nos produits.

Les dirigeants du secteur agrochimie ont donc commencé par lister les candidats potentiels à une acquisition, puis ont affiné l'analyse en établissant sept critères d'attractivité qui venaient pondérer le chiffre d'affaires de chaque candidat potentiel.

Peu à peu, l'idée qu'il fallait voir grand en terme de taille de la société à acquérir s'est affirmée. Dans cette transaction, le prix n'était pas un élément essentiel. Ce qui importait, c'était de ne pas manquer une acquisition d'importance stratégique vitale pour le groupe, et de la faire de manière rentable en termes de payback. Cette conviction était largement partagée parmi la centaine de cadres dirigeants du groupe.

Le groupe américain Union Carbide avait dû faire face, au milieu des années 80, à un terrible accident (Bhopal) qui avait eu des conséquences financières désastreuses. Par la suite, le groupe avait dû combattre une tentative de rachat hostile, et le coût de cette opération s'était également avéré très élevé.

Un programme de restructuration fut donc mis en place, entraînant la vente de certaines activités, ainsi qu'un programme d'échange d'actions, qui induisit une augmentation de la dette du groupe et une réduction substantielle des effectifs. Une des conséquences de ces actions fut une perte nette de presque 600 millions de dollars sur l'exercice 1985.

Etape 2 : Analyse des phases de préparation et de négociation

Après plusieurs tentatives manquées d'implantation sur le marché américain, qui était un marché-clé pour le secteur, Rhône Poulenc n'était présent aux Etats-Unis que sur des marchés périphériques. L'acquisition de la branche agrochimie de Union Carbide présentait donc le double avantage de permettre à Rhône Poulenc d'atteindre la taille critique en pénétrant le marché américain. Le 'fit' entre les deux sociétés apparaissait comme excellent : pas de recouvrement produits/marchés, présence d'une base R&D et d'une base de production aux EU, ...etc.

Les synergies possibles ont été analysées, listées, puis évaluées financièrement par les dirigeants du secteur agrochimie, afin d'établir différents scénarios de déroulement de l'acquisition.

Dès la phase de préparation, un plan d'intégration global était établi, de même qu'une méthode d'intégration était élaborée conjointement par le Directeur Général Adjoint et le Directeur des Ressources Humaines du secteur.

Nous savons peu de choses sur le déroulement de la phase de négociation, hormis le fait qu'elle n'a impliqué qu'un nombre très restreint de personnes, et que les deux points essentiels de discussion portaient sur l'évaluation de la principale usine de Union Carbide, et de son produit leader sur le marché.

Fin 1986, suite à la négociation, Rhône Poulenc racheta les activités agrochimie de Union Carbide dans le monde entier pour un montant de 575 millions de dollars. L'acquisition englobait les produits, le personnel, ainsi que les installations de production et de recherche du groupe américain.

Etape 3 : Analyse de la configuration fonctionnelle de la nouvelle entité

Les résultats de cette analyse montrent que nous sommes en présence d'une acquisition de type "symbiose", telle que nous l'avons décrite précédemment. On note en effet une volonté très forte de la part des dirigeants de l'acquéreur d'amalgamer progressivement les deux organisations, à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels.

Cette situation implique bien évidemment un processus d'intégration spécifique, ainsi qu'un besoin d'intégration culturelle fort.

Etape 4 : Analyse du processus d'intégration

Au lendemain de l'annonce de l'acquisition, la stratégie de communication et le plan d'intégration qui avait été élaborés par les dirigeants de Rhône Poulenc se mettent en place : ce plan est présenté dans les principaux sites de la société, en France, en Angleterre, à Genève, au Brésil, et aux Etats Unis. Pour chaque pays, une personne est responsable de la réorganisation. Des groupes de travail paritaires sont constitués, avec pour objectif de travailler sur la nouvelle organisation et la nouvelle stratégie à mettre en place, tout en imposant le principe du respect des hommes, quelle que soit leur origine.

L'action s'est déroulée à deux niveaux :

- local : chaque pays a déterminé lui-même l'organisation, la stratégie, et les hommes qu'il lui fallait mettre en place ;
- global (au siège lyonnais de Rhône Poulenc) : l'objectif était de créer un pôle d'expertise capable de coordonner la nouvelle entité autour de cinq fonctions globales.

Dans un souci d'équité dans la répartition des postes, les dirigeants ont décidé de déplacer un grand nombre de responsables. A Lyon, 80% des postes ont été remplis par des gens différents de ceux qui étaient en place à l'origine. Ainsi, comme l'indique un membre de l'équipe dirigeante de l'époque, *"tout le monde commençait presque au même niveau d'innocence, presque en terrain neutre, ce qui était révolutionnaire et un facteur très positif pour établir le changement : chacun avait besoin de l'autre, tout le monde était responsable"*.

Les tailles relatives de Union Carbide Agrochimie et de la filiale de Rhône Poulenc aux Etats Unis (RP Inc.) étaient l'un des plus gros problèmes que posait l'acquisition : Rhône Poulenc ne disposait pas d'un nombre suffisant de responsables pour manager Union Carbide aux Etats Unis, et devait donc obligatoirement maintenir le personnel de Union Carbide, et s'appuyer sur lui pour constituer une équipe plus forte afin de piloter la nouvelle entité aux Etats Unis. Cela a rendu plus difficile encore l'acceptation par les américains du passage de leur société d'un statut de siège à un statut de filiale. De plus, l'absence de systèmes de gestion bien définis a posé aux responsables financiers de Rhône Poulenc et de RP Inc. un problème de crédibilité vis-à-vis de leurs homologues américains. La restructuration de l'équipe de contrôle de gestion et l'investissement dans l'élaboration d'un système en marges intégrées a ensuite permis d'apporter une réponse à ce problème.

Par ailleurs, la pérennisation de l'entreprise dans ses systèmes d'information au niveau international représentait un challenge fort pour Rhône Poulenc. L'organisation en groupes de travail mixtes a permis de partager et d'intégrer sans conflits les différents systèmes utilisés en gardant les aspects les plus positifs. L'établissement d'un service de gestion de l'information couvrant un champ international nettement plus étendu, tout en maintenant des effectifs constants, est l'un des résultats de ce travail.

L'intégration a rapidement posé un problème de langue : l'utilisation de l'anglais a été un événement choc pour de nombreux salariés du siège, et notamment des assistantes qui se retrouvaient avec un chef américain avec lequel elles pouvaient à peine communiquer...

De même, les nombreux américains expatriés à Lyon ont dû faire des efforts considérables afin de pouvoir s'intégrer à l'organisation. D'une manière générale, les expatriés évoquent de grandes difficultés à exprimer dans une langue qui leur est étrangère toutes les nuances nécessaires au bon déroulement des affaires.

Rhône Poulenc manquait également de compétences et de systèmes en matière de gestion des ressources humaines, et notamment chez RP Inc. Ce manque pouvait apparaître comme une faiblesse, néanmoins, il a permis de constituer des équipes nouvelles, dont l'objectif était de se démarquer à la fois de la culture Union Carbide et de ses lourdeurs, et de la culture RP Inc., afin de prendre le meilleur de chacune d'elles.

Le secteur Agrochimie de Rhône Poulenc, issu de nombreuses fusions et restructurations internes, n'avait pas une culture très marquée et formalisée, ce qui a été un atout déterminant lors de cette acquisition. Les dirigeants du secteur souhaitaient une culture *"entièrement nouvelle et positive pour l'entité qui se créait"*.

Par un procédé très participatif dans lequel des milliers d'heures ont été investies, les membres de la Direction des Ressources Humaines ont établi cinq valeurs fondatrices, partagées et communes, dont la première était l'intégrité.

Les groupes de travail ont par ailleurs mis au point un manuel des "politiques de la compagnie", qui donnait une ancre à laquelle chacun pouvait se rattacher. Les valeurs sont devenues un cadre de décision commun, un pont entre l'ensemble des sites, même si chacun de ces sites gardait une grande autonomie d'application liée à ses particularités.

L'établissement de ces valeurs, leur formalisation a créé une mentalité dans l'organisation qui a aidé les changements à se produire. L'esprit et l'adhésion aux valeurs étaient plus importants que la performance professionnelle.

Etape 5 : Analyse des pratiques d'intégration culturelle

Le mode d'acculturation retenu dans l'acquisition que nous avons étudiée est l'unification. En effet, les relations entre les deux groupes ont été maintenues, de même que chacun a pu conserver ses caractéristiques culturelles, ce qui a conduit progressivement à l'émergence d'une nouvelle culture.

Dans cette acquisition, Rhône Poulenc ne s'est pas véritablement comporté en acquéreur dominateur. Les responsables, quelle que soit leur origine, ont su identifier, par l'intermédiaire des groupes de travail, les points positifs et les points négatifs de chacune des deux entités sur le plan culturel, et ceci afin de conserver et de renforcer les points positifs, et de faire disparaître ou d'améliorer les points négatifs.

Les groupes de travail ont constitué de *puissants leviers de l'intégration culturelle* car ils ont conduit les individus à travailler ensemble en poursuivant le même but. On peut donc considérer que l'intégration culturelle commence lorsque les hommes des deux entités se rassemblent.

C'est un processus très long qui suit un principe clé : le mélange des hommes.

Partant de ce principe, les pratiques d'intégration culturelle sont élémentaires et simples à mettre en oeuvre. L'expatriation des cadres, des ingénieurs et des chercheurs en est une, la formation en est une autre. On peut également citer la stratégie du "mille feuilles" qui consiste, lors des nominations de cadres et de dirigeants, à respecter le principe du mélange des hommes : si le Directeur Général qui est nommé vient du groupe Rhône Poulenc, son adjoint ou le responsable clé est un ancien du groupe Union Carbide, et inversement.

Notre analyse fait apparaître que les pratiques d'intégration culturelle favorisent la mise en oeuvre des complémentarités stratégiques et organisationnelles qui résultent de l'acquisition. En effet, si les individus se sentent culturellement "intégrés", ils vont mieux travailler ensemble, et donc parvenir à mettre en oeuvre les synergies attendues de l'opération plus rapidement. Ainsi, on peut considérer que l'intégration culturelle est

un déterminant de la réussite de l'intégration, et par conséquent, du résultat de l'acquisition.

Etape 6 : Analyse du résultat de l'acquisition

Les informations dont nous disposons à ce jour pour évaluer la performance de cette opération sont insuffisantes. Cependant, il apparaît que les synergies prévues ont été atteintes au bout de trois ans, au lieu des cinq années initialement planifiées.

Cette acquisition a par ailleurs largement atteint ses objectifs de rentabilité : alors que le payback prévu était de 6 à 8 ans, le payback effectif en septembre 1990 était de 5 ans et 3 mois.

Enfin, les frais fixes ont été réduits de 35% en quatre ans, alors que l'objectif de départ était de les réduire de moitié.

5. DISCUSSION

L'analyse du processus d'intégration nous a conduite à identifier deux formes d'intégration : l'intégration *opérationnelle* et l'intégration *culturelle*.

Toutes deux aboutissent au même résultat, qui s'analyse en termes de facteurs clés de succès et d'indicateurs de la réussite (voir schéma 5).

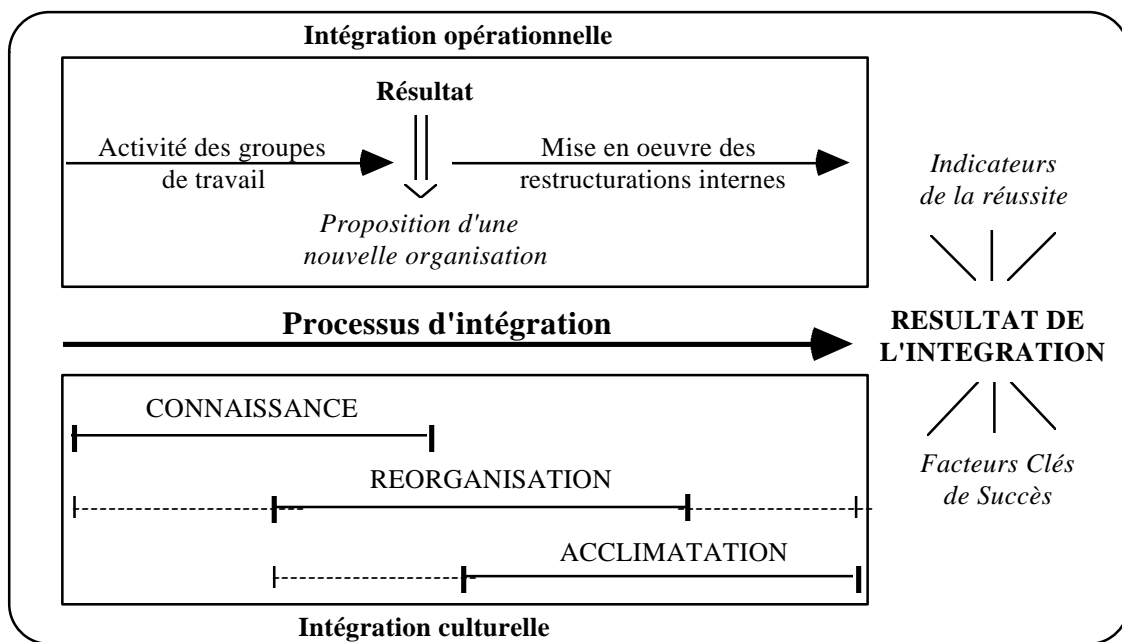


Schéma 5 : Visualisation du processus d'intégration

L'intégration opérationnelle est le plan d'intégration mis en place *concrètement* par les dirigeants du secteur agrochimie de Rhône Poulenc.

-> La première phase de ce plan consiste à *mettre en place des groupes de travail paritaires*, chapeautés par des comités de pilotage, dont les membres sont des dirigeants des deux entités. Les groupes de travail sont constitués pour toutes les fonctions d'un nombre égal de managers de l'acquis et de l'acquéreur. Leur rôle est de réfléchir sur une nouvelle organisation et sur une nouvelle stratégie pour le groupe, avec, pour objectifs, une réduction des coûts et des effectifs. Délibérément, les managers faisant partie des groupes de travail n'ont pas été choisis selon leur niveau de responsabilité, mais en fonction de leur ouverture d'esprit : ils devaient apparaître comme de véritables "agents du changement".

-> La deuxième phase est la *phase de restructuration*, c'est à dire de mise en oeuvre de l'organisation précédemment définie par les différents groupes de travail. Cette phase est probablement la plus délicate à gérer, car les restructurations entraînées par l'acquisition provoquent systématiquement un sentiment d'incertitude très fort parmi les membres de la nouvelle organisation, qui peut mettre en danger l'acquisition, et par conséquent la faire échouer.

L'intégration opérationnelle concerne en priorité les niveaux d'intégration stratégique et organisationnelle. Les groupes de travail et les comités de pilotage peuvent être considérés comme des *moyens d'intégration*, et les restructurations comme des *pratiques d'intégration* spécifiques à ces deux niveaux d'intégration.

L'intégration culturelle se déroule parallèlement au plan d'intégration opérationnelle. On distingue trois phases principales qui sont la *connaissance*, la *réorganisation* et l'*acclimatation* (voir schéma 5).

-> La tâche de *connaissance* consiste à comprendre et à réfléchir sur l'organisation de l'acquis afin de mieux la connaître. Les informations alors recherchées par l'acquéreur sont différentes de celles qu'il a pu obtenir lors de la phase de préparation, qui servaient plutôt à chiffrer le coût de l'acquisition en vue de déterminer le prix à payer. Ici, il s'agit de comprendre comment l'acquis travaillait avant l'acquisition : sa stratégie, sa culture, la mentalité des employés, la structure de l'organisation, etc.

C'est une tâche d'approche où les employés de chaque organisation vont s'observer et s'évaluer en fonction de leurs *patterns culturels* respectifs. Elle concerne principalement les cadres dirigeants des deux organisations, car ce sont eux qui ont les premiers contacts avec le personnel de l'acquis.

-> La tâche de *réorganisation* consiste à remodeler la structure de la nouvelle entité. Elle correspond à la phase de restructuration précédemment décrite, mais il s'agit ici de gérer les conséquences humaines des restructurations : les nominations de nouveaux responsables, les départs de personnel suite à l'acquisition, les modifications de statuts, etc.

L'acquéreur doit s'efforcer, au cours de la réorganisation, de préciser clairement ses choix et sa stratégie, afin de minimiser les problèmes humains que nous avons évoqués à maintes reprises.

-> La tâche d'*acclimatation* voit les individus apprendre à travailler ensemble, à se familiariser avec la nouvelle structure et avec les changements organisationnels qui ont fait suite à l'acquisition.

C'est en fait la continuité de la tâche de connaissance : les gens apprennent à mieux se connaître, modifient ou fixent leurs jugements les uns sur les autres. Le rôle des dirigeants est de faciliter cette tâche en réglant les conflits éventuels, voire en les évitant. Ils doivent faire accepter les choix qui ont été faits à l'ensemble du personnel, et justifier ces choix afin qu'ils soient compris et reconnus utiles par tous.

La tâche d'acclimatation est déterminante dans le processus d'intégration car elle conditionne l'émergence d'une nouvelle culture dans l'entité qui résulte de l'acquisition. Cette nouvelle culture implique pour les membres de l'organisation des normes et des valeurs communes, ainsi qu'une harmonisation des modes de comportement et des styles de management.

Nous considérons, suite à cette étude, que la réussite de l'intégration se traduit par l'apparition des signes de cette culture commune.

Le sentiment d'appartenir au même groupe, un nombre important de cadres de l'acquis à des postes clés de la nouvelle organisation, des relations de travail réelles entre les employés des deux firmes partenaires, des manières de travailler communes... sont quelques uns des signes que nous avons pu mettre en évidence suite à l'analyse de nos entretiens.

Par ailleurs, cette analyse nous permet de faire apparaître les *facteurs clés de succès* suivants, qui restent bien évidemment spécifiques au cas que nous avons étudié :

- Le choix des hommes clés ;
- Le respect des cultures, des méthodes et des pratiques ;
- Le management, la qualité du leadership, la méthodologie d'intégration ;
- Les complémentarités et les synergies mises en oeuvre entre les deux firmes ;
- La rapidité de la mise en oeuvre de l'intégration opérationnelle.

L'étude de cette acquisition franco-américaine semble confirmer les trois constats majeurs que nous avons préalablement extraits de la littérature (voir p. 9-10).

Cependant, bien que la bonne maîtrise du processus d'intégration par les dirigeants de Rhône Poulenc ait limité les phénomènes d'absentéisme, de baisse d'engagement et de productivité, et qu'aucun départ de cadres à des postes clés n'ait été enregistré, des sentiments d'incertitude forts ont pu être observés à différents niveaux de l'organisation, notamment au cours des six premiers mois suite à l'acquisition.

Nous pensons qu'ils sont inévitables lors de telles opérations, et que le rôle de l'acquéreur est d'en tenir compte dans les décisions qu'il prend, et surtout de communiquer de façon claire et cohérente sur ces décisions.

CONCLUSION

Les résultats de cette étude nous ont permis de montrer que l'intégration culturelle regroupait un ensemble de pratiques qui ont pour principal enjeu la mise en oeuvre des complémentarités stratégiques et organisationnelles permettant d'atteindre les effets de synergie souhaités et attendus de l'opération. Ces résultats semblent par ailleurs confirmer l'interdépendance entre les trois niveaux d'intégration qui figurent dans notre modèle conceptuel (voir schéma 2).

En tout état de cause, il est évident qu'un management proactif des aspects culturels liés aux opérations de fusion/acquisition est un facteur déterminant de la réussite de l'intégration culturelle. A court terme, ce management doit permettre d'établir un climat de confiance au sein de la nouvelle entité, grâce à une communication optimale. A moyen et long terme, ce management devra pouvoir se transformer en une véritable coopération entre les partenaires, ayant pour but la construction de leur avenir commun.

Bien que nos travaux de recherche sur l'intégration culturelle en soit encore au stade de défrichage, cette contribution présente un apport à la fois théorique et conceptuel aux recherches sur le processus d'intégration post-fusion/acquisition, en précisant le rôle de l'intégration culturelle. Cependant, il apparaît que certains points méritent d'être approfondis, notamment au niveau de l'analyse des phases du processus d'intégration culturelle. Une recherche clinique dans un groupe français venant d'être confronté à une fusion de grande envergure est actuellement menée, afin de confirmer ou d'infirmer les acquis de la présente recherche.

REFERENCES

- BASTIEN D.T., "Common patterns of behavior and communication in corporate mergers and acquisitions", *Human Resource Management*, vol. 26, n° 1, 1987, p. 17-33.
- BERRY J.W., *Acculturation et adaptation psychologique*, dans "La recherche interculturelle" : actes du deuxième colloque de l'ARIC. Editions L'Harmattan, 1989.
- BUONO A.F. & BOWDITCH J.L., *The human side of mergers and acquisitions*, Jossey-Bass, 1989.
- BUONO A.F., BOWDITCH J.L., LEWIS J.W., "When culture collide : the anatomy of a merger", *Human Relations*, vol. 38, n° 5, 1985, p. 477-500.
- CARTWRIGHT S., COOPER C.L., "The role of culture compatibility in successful organizational marriage", *Academy of Management Executive*, vol. 7, 1993, p. 57-70.
- CARTWRIGHT S., COOPER C.L., *Mergers and acquisitions : the human factor*, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford, 1992.
- CHATTERJEE S., "Types of synergy and economic values : the impact of acquisitions on merging and rival firms", *Strategic Management Journal*, vol. 78, 1986, p. 119-140.
- CROZIER M., FRIDBERG E., *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, 1977.
- DUFOREZ A., *Complexité organisationnelle des fusions acquisitions : Mise en oeuvre post-fusion, une action sous contraintes*, Actes du 5ème Congrès de l'AGR, 1994, p. 750-765.
- EVARD K., *Les conséquences organisationnelles et humaines des opérations de fusion/acquisition*, Papier de recherche du CERAG, n° 94-14, Ecole Supérieure des Affaires, Grenoble, décembre 1994.
- FAIRBURN J.A., GEROSKI P., *The empirical analysis of market structure and performance*, dans "Mergers and merger policy", Fairburn J.A. & KAY J.A. (Eds.), Oxford University Press, 1989.
- FRANCK G., *OPA : Le facteur humain est décisif*, Revue française de gestion, sept-oct 1989, p. 98-104.
- GUINDON L., GOSSELIN A., SCHWEIGER D.M., *La gestion du choc culturel lors des fusions/acquisitions d'entreprises : une étude comparative de cinq cas*, Actes du 4ème Congrès de l'AGR, 1993, p. 28-33.
- HASPESLAGH P.C., JEMISON D.B., *Managing acquisitions : creating value through corporate renewal*, The Free Press, a division of Macmillan Publishing Co., Inc., 1991.
- IVANCEVICH J.M., SCHWEIGER D.M., POWER F.R., "Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions", *Human Resource Planning*, n° 10, 1987, p. 19-35.
- JEMISON D.B., SITKIN S.B., "Corporate acquisitions : a process perspective", *Academy of Management Review*, 1986a, vol. 11, n° 1, p. 145-163.

- JEMISON D.B., SITKIN S.B., "Aquisitions : the process can be a problem", *Harvard Business Review*, march-april 1986b, p. 107-117.
- KITCHING J., "Why do mergers miscarry ?", *Harvard Business Review*, vol. 45, n° 6, 1967, p. 84-101.
- LEANA C.R., FELDMAN D.C., "When mergers force layoffs : some lessons about the human resource problems", *Human Resource Planning*, vol. 12, n° 2, 1989.
- LEVINSON H., "A psychologist diagnoses merger failures", *Harvard Business Review*, march-april 1970, p. 139-147.
- LUBATKIN M., "Mergers and the performance of the acquiring firm", *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 2, 1983, p. 218-225.
- MARMUSE C., *La fusion des organisations*, Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, 1976.
- MARMUSE C., "La fusion des organisations", *Direction et gestion des entreprises*, vol. 14, n° 1, 1978a, p. 17-28.
- MARMUSE C., "L'intégration des organisations", *Direction et gestion des entreprises*, vol. 14, n° 2, 1978b, p. 21-28.
- MARKS M.L., "Merging human resources : a review of current research", *Mergers and Acquisitions*, vol. 17, n° 2, 1982, p. 38-44.
- MARKS M.L., CUTCLIFFE J., "Facilitating post-merger integration : the training and development role", *Training and Development Journal*, vol. 42, n° 4, 1988, p. 30-36.
- MARKS M.L., MIRVIS P., "Merger syndrome : stress and uncertainty" (Part. I), *Mergers and Acquisitions*, Summer 1985, p. 50-55.
- MARKS M.L., MIRVIS P.H., "Rebuilding after the merger : dealing with 'Survivor Sickness'", *Organizational Dynamics*, vol. 21, n° 2, 1992, p. 18-32.
- MARKS M.L., "Merger management HR's way", *HRMagazine*, may 1991, p. 60-66.
- MILES N.B., HUBERMAN A.M., *Qualitative data analysis : a source book of new methods*, London, Sage Publications, 1984.
- MIRVIS P., MARKS M.L., "Merger syndrome : management by crisis" (Part. II), *Mergers and Acquisitions*, jan.-feb. 1986, p. 70-76.
- MONTGOMERY C.A., WILSON V.A., "Mergers that last : a predictable pattern ?", *Strategic Management Journal*, vol. 7, 1986, p. 91-96.
- NAHAVANDI A. & MALEKZADEH A., "Acculturation in mergers and acquisition", *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 3, 1988, p. 79-90.
- NAPIER N., SIMMONS G., STRATTON K., "Communication during a merger : the experience of two banks", *Human Resource Planning*, vol. 12, n° 2, 1989, p. 105-121.
- PRITCHETT P., *Making mergers work*, Homewood, IL., Dow Jones-Irwin, 1985.
- RAVENS CRAFT D.J., SCHERER F.M., *Mergers, sell-offs and economic efficiency*, Washington DC : The Brookings Institution, 1987.

- REITTER R. et al., *Cultures d'entreprises*, Vuibert Gestion, 1991, 286 p.
- ROBINO D., DE MEUSE K., "Corporate mergers and acquisitions : their impact on HRM", *Personnel Administrator*, vol. 30, n° 11, 1985, p. 33-44.
- SALES A.M., MIRVIS P.H., *When cultures collide : issues in acquisition*, dans "Managing organizational transitions", J.R. Kimberly & R.E. Quinn (Ed.), Dow Jones-Irwin, 1984, p. 107-133.
- SCHWEIGER D.M. & DENISI A.S., "Communication with employees following a merger : a longitudinal experiment", *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 1, 1991, p. 110-135.
- SCHWEIGER D.M. & WALSH J.P., *Mergers and acquisitions : an interdisciplinary view*, dans "Research in personnel and human resources management", vol. 8, 1990, p. 41-107.
- SCHWEIGER D.M. & WEBER Y., "Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions : an empirical investigation", *Human Resource Planning*, vol. 12, n° 2, 1989, p. 69-86.
- SHRIVASTAVA P., "Post-merger integration", *Journal of Business Strategy*, vol. 7, 1986, p. 65-76.
- SINETAR M., "Mergers, morale and productivity", *Personnel Journal*, vol. 60, nov. 1981, p. 863-867.
- VACHEROT C., "1+1=? ou l'arithmétique des restructurations d'entreprise", *Direction et gestion*, n° 1, 1982, p. 39-43.
- WALTER G.A., *Culture collisions in mergers and acquisitions*, dans "Organizational culture", Frost P.J., Moore L.F., Louis M.R., Lundberg C.C., Martin J., Sage Publications, 1985, p. 301-314.
- YOUNG J.B., *A conclusive investigation in the causative elements of failure in acquisitions*, dans "Handbook of mergers, acquisitions and buyouts", S.J. Lee and R.D. Colman (eds), Prentice-Hall, 1981.