

- IX^{IEME} CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE

-

" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "

AIMS 2000

Montpellier

- 24-25-26 Mai 2000 -

**UNE NOUVELLE APPROCHE DES CONSEQUENCES HUMAINES ET
ORGANISATIONNELLES DES FUSIONS D'ENTREPRISES**

Karine EVRARD SAMUEL

Adresse personnelle : 4, Clos de Chapicolle
38 330 MONTBONNOT-SAINT-MARTIN
Tél. 04.76.52.72.07.

Adresse professionnelle : IUT de Roanne – Département OGP
20, avenue de Paris
42 300 ROANNE

Laboratoire de rattachement : Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion
CERAG - C.N.R.S. UMR 5820
Ecole Supérieure des Affaires
BP 47
38 040 GRENOBLE Cedex 9

Adresses électroniques : karine.samuel@fnac.net ou Karine.Samuel@univ-st-etienne.fr

Mots-clés : Fusion – Gestion de crise – Intégration – Aspects humains

UNE NOUVELLE APPROCHE DES CONSEQUENCES HUMAINES ET ORGANISATIONNELLES DES FUSIONS D'ENTREPRISES

INTRODUCTION

L'annonce d'une fusion à la presse, aux milieux financiers, aux personnels se fait généralement dans un climat de d'euphorie et de victoire. On évoque la « taille critique pour rester dans la course », comme les « performances de la recherche permettant de mettre sur le marché les produits les plus innovants », ainsi que « l'aptitude de la firme à faire face aux challenges du futur » ou encore la volonté de « continuer à satisfaire les clients, employés et actionnaires du monde entier ».

Cet aspect positif de la perception de la fusion est normal parce que réel financièrement et économiquement, et que les aspects bénéfiques d'une fusion sont voulus, recherchés et attendus dans chaque domaine de l'activité de l'entreprise.

Pourtant, l'opinion des optimistes au début de la fusion ne fait pas toujours l'unanimité. Il y a les pessimistes, pour qui, par principe, tout ce qui est annoncé par la direction est mauvais, et puis il y a ceux qui doutent, qui voient de nombreux changements se profiler et qui craignent d'aborder une période de déstabilisation, inévitable puisque toute fusion implique restructuration et intégration, partielle ou complète.

Cette notion d'intégration partielle ou totale permet d'expliquer pourquoi nous limitons notre approche aux seules fusions, sans l'étendre à l'ensemble des opérations de croissance externe et des alliances stratégiques . En effet, les modalités juridiques des fusions impliquent la disparition des deux entités qui s'associent pour créer une nouvelle entité juridique. Ainsi, l'intégration du potentiel humain, qui peut être partielle au niveau opérationnel et totale, notamment au niveau des cadres et des fonctionnels, est rendue nécessaire pour le fonctionnement de la nouvelle entité, ce qui n'est pas systématiquement le cas lors d'une acquisition ou d'une alliance stratégique.

La phase d'intégration, qui débute dès que la fusion est annoncée officiellement au personnel des deux sociétés, a donné lieu à de nombreux travaux de recherche, la plupart visant à proposer des actions contribuant à réduire le nombre d'échecs de ce type d'opérations (Evrard et Paturel, 1998 ; Haspeslagh et Jemison, 1991 ; Marks, 1991 ; Gosselin, 1987 ; Shrivastava, 1986 ; Pritchett, 1985 ; Marmuse, 1978b).

Ces travaux s'accordent pour dire que le processus d'intégration est la clef de voûte d'une fusion, même si il est perçu par les dirigeants comme étant difficile, incertain et générateur de risques pour les sociétés fusionnées. En effet, après une phase de préparation souvent secrète qui implique un nombre d'acteurs limité, l'annonce de la fusion marque le début d'une période perturbée, durant laquelle des temps forts et intenses vont alterner avec des périodes de calme, d'autant plus difficile à gérer que personne ne sait combien de temps cette période de troubles va durer.

Ces différentes caractéristiques s'apparentent fortement à des phénomènes observés dans les situations d'exception générant des dynamiques de crise : enjeux considérables, implication d'un grand nombre d'acteurs, problèmes de communication, incertitude extrême, longue durée, etc. (Lagadec, 1996).

Globalement, les crises répondent à trois conditions qui les distinguent des situations de gestion dites « normales » : elles engendrent un processus de déstabilisation de l'organisation dont les enjeux sont considérables, elles ont des conséquences à la fois spatiales, temporelles, comportementales et stratégiques, et elles bouleversent le cadre de référence des décideurs, entraînant d'énormes difficultés d'appréhension et de gestion (Roux-Dufort, 1997 ; Forgues, 1996). Ces trois conditions se trouvent réunies dans bon nombre de fusions, notamment lorsque le processus d'intégration vise à rapprocher rapidement les deux structures.

En effet, si l'objectif des dirigeants qui décident de fusionner est d'obtenir des résultats rapides en termes de performance, gains de productivité au niveau industriel, puissance financière... ils savent que pour y parvenir, de nombreux services, départements de chacune des deux sociétés vont devoir s'intégrer plus ou moins rapidement pour, à terme, ne plus en former qu'un seul. Le processus d'intégration est donc, à ce titre, très ambigu car d'une part, il vise à l'unification, et d'autre part, il va entraîner un élagage de tout ce qui est superflu, tant au niveau des produits ou des activités qu'au niveau des ressources humaines.

L'objectif de cet article est donc d'envisager dans quelle mesure la gestion de crise et les logiques de réponse qui lui sont rattachées peuvent permettre de mieux gérer cette ambiguïté afin de mettre en place un pilotage du changement qui va permettre de réaliser les synergies attendues de l'opération dans les meilleures conditions possibles.

Cette recherche théorique trouve sa source à la fois dans une synthèse de la littérature sur les phénomènes d'intégration post-fusion ainsi que sur la gestion de crise, et dans l'expérience de l'auteur en matière de fusion d'entreprises.

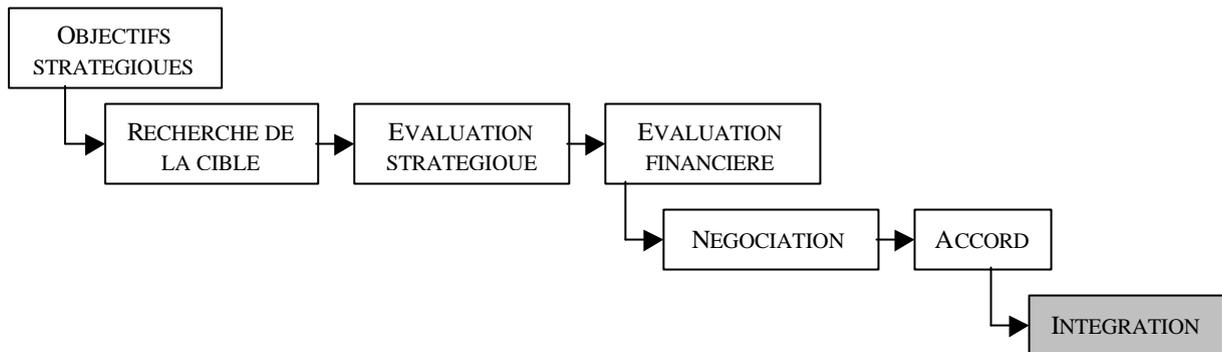
Dans une première partie, nous présenterons une analyse du processus d'intégration permettant de mettre en évidence à quel moment précis la fusion peut basculer dans une dynamique de crise. La deuxième partie s'attachera ensuite à étudier les conséquences humaines et organisationnelles des fusions sous l'angle de la gestion de crise, l'objectif étant d'expliquer comment traverser la période de turbulence qui fait suite à l'annonce de l'opération pour passer à une phase, plus constructive, de gestion du changement.

1. ANALYSE DU PROCESSUS D'INTEGRATION ET MISE EN EVIDENCE DE LA PHASE DE TURBULENCE ORGANISATIONNELLE

Le processus d'intégration est déterminant de l'issue d'une fusion. En effet, fusionner deux entreprises ne consiste pas seulement à additionner des chiffres d'affaires et des parts de marché, mais également à mélanger des hommes, des méthodes de travail et des cultures. C'est seulement à cette condition que l'opération peut être créatrice de valeur à la fois pour les salariés et pour les actionnaires. Selon les opérations et le contexte dans lequel elles se situent, l'intégration sera plus ou moins planifiée (Pritchett, 1985). Cette étape du processus de fusion est souvent perçue par les dirigeants comme devant être réalisée rapidement dès lors que les salariés des deux entités sont avertis de l'opération

(Litke, 1996). En effet, la vision traditionnelle du processus de fusion positionne l'intégration comme étant l'étape ultime de l'opération et accorde une place importante aux étapes qui la précèdent comme le montre le schéma suivant.

Figure 1 : Une vision classique du processus de fusion



De nombreux travaux ont montré que le déroulement de la phase d'intégration était en grande partie déterminant de la réussite ou de l'échec de l'opération car c'est lors de cette phase que se concrétise véritablement le rapprochement des hommes et des cultures (Mirvis et Marks, 1992 ; Buono et Bowditch, 1989 ; Schweiger et Weber, 1989 ; Gosselin, 1987).

1.1. Les caractéristiques du processus d'intégration au regard des dynamiques de crise

P.C. Haspeslagh et D.B. Jemison (1991) définissent l'intégration comme étant un processus graduel au cours duquel les individus de deux organisations apprennent à travailler ensemble et coopèrent afin de transférer leurs ressources stratégiques. Ces auteurs entendent par « ressources stratégiques » l'ensemble des compétences opérationnelles, fonctionnelles et managériales ainsi que les différents avantages détenus par les deux sociétés qui font l'objet du rapprochement.

Jemison (1988) précise cependant que les difficultés à rencontrées lors du processus d'intégration ne portent pas seulement sur ce transfert, mais plutôt sur la façon dont les dirigeants vont parvenir à créer une atmosphère qui va favoriser ce transfert de ressources stratégiques. En effet, de nombreuses difficultés issues de l'interaction entre les deux firmes peuvent fortement entraver le processus d'intégration, voire le bloquer, compromettant ainsi les chances de succès de l'opération.

D'après ces auteurs, cinq conditions doivent être réunies pour que le transfert des ressources stratégiques s'effectue sans blocage :

- parvenir à une compréhension réciproque des cultures de chaque firme ;
- avoir la volonté de travailler ensemble ;
- disposer des compétences nécessaires pour transférer les ressources ;

- avoir des ressources flexibles ;
- s'assurer de la bonne compréhension par l'encadrement et les salariés des synergies attendues de la fusion.

Dès lors que ces conditions sont remplies, les échanges qui vont peu à peu s'opérer entre les membres des deux sociétés vont générer des phénomènes d'apprentissage tout à fait bénéfiques qui vont largement contribuer à faciliter l'intégration. Il faut cependant préciser que ces conditions ne pourront être réunies dès l'annonce de la fusion, et que la nature des premières interactions entre les firmes fusionnées va largement influencer sur l'intensité des difficultés rencontrées au démarrage du processus d'intégration.

Ces interactions impliquent dès le départ de multiples acteurs à différents niveaux et provoquent brusquement un bouleversement des repères dont les conséquences ne sont pas toujours bien maîtrisées par les dirigeants à l'origine de la fusion.

Cette dynamique de déstabilisation et de turbulence qui peut aller jusqu'à submerger les décideurs rappelle les phénomènes qui caractérisent les crises : confrontation à des problèmes inhabituels, à des dérives inévitables et à la nécessité d'agir alors que les repères qui guidaient, encadraient et donnaient sens aux actions individuelles et collectives s'effacent (Lagadec, 1996).

C. Roux-Dufort (1997) propose une définition du concept de crise issue d'une synthèse de la littérature sur ce thème qui nous paraît bien adaptée pour aborder sous un angle nouveau les conséquences humaines et organisationnelles d'une fusion d'entreprises :

« Une crise est un processus qui, sous l'effet d'un événement déclencheur, met en éveil une série de dysfonctionnements qui, pris isolément, n'ont aucune raison de dégénérer, et initie un mouvement dans lequel plusieurs enjeux et parties prenantes familiers et/ou étrangers à l'organisation s'entrechoquent. Elle se traduit par une inadéquation soudaine du cadre de référence de l'organisation qui met en faillite temporairement ou définitivement sa capacité à appréhender, traiter et contrôler les événements émergents et génère des conséquences qui peuvent affecter à la fois la stratégie de l'entreprise, le comportement et l'existence des membres de l'organisation et des parties prenantes impliquées ou les deux à la fois. »

Une crise combine l'urgence et la déstabilisation. Elle implique de multiples difficultés et dérèglements dans le fonctionnement de l'organisation ainsi que des divergences dans les choix fondamentaux. De la même façon que la crise entraîne des sentiments de peur qui se traduisent par une inertie considérable, l'annonce d'une fusion, qui peut être considérée comme « l'événement déclencheur » de l'intégration, provoque des changements soudains dans le mental comme dans le comportement des salariés et des cadres. Ils se mettent à bâtir des scénarios dans lesquels ils sont vainqueurs ou vaincus, gagnants ou perdants selon le côté où ils se trouvent (ou croient se trouver).

C'est pourquoi cette période qui intervient à très court terme après l'annonce de l'opération peut déjà revêtir les contours d'une situation de crise pour ceux qui la vivent. Nous l'avons qualifiée de **période de turbulence organisationnelle**.

Cette période marque le début du processus d'intégration dans la mesure où la fusion est subitement révélée au grand jour et plus ou moins médiatisée. Les dirigeants doivent

dès lors amorcer le processus en informant, en confirmant ou infirmant des rumeurs, tout en restant crédibles vis-à-vis des salariés et des actionnaires et en gardant le contrôle de ce qu'il se passe à l'intérieur de l'entreprise.

Durant cette période, une société doit rassembler toutes ses ressources et toutes ses forces vives pour s'en sortir victorieusement. Si on établit ici un parallèle avec la médecine, la « crise » peut être considérée comme un changement aussi bien maléfique (aggravation) que bénéfique (guérison). De la même façon, la crise peut être envisagée comme un passage obligé au cours duquel de nombreux changements surviennent (crise de l'adolescence par exemple).

Lors d'une fusion, les changements sont nombreux et submergent les organisations comme les individus. C'est pourquoi les dirigeants qui sont à l'origine de l'opération ont besoin de tous leurs moyens et en priorité des cadres-clés qui font les résultats et génèrent les profits. Il est donc essentiel que ceux-ci restent dans l'entreprise mais surtout participent et adhèrent pleinement au processus d'intégration qui se met progressivement en place. Leur rôle durant la période de turbulence organisationnelle est d'autant plus important que cette période doit être la plus courte possible pour que la nouvelle société retrouve rapidement une certaine solidité vis-à-vis de ses salariés, mais aussi de ses clients, fournisseurs, banquiers et actionnaires.

1.2. Les problèmes inhérents à la période de turbulence organisationnelle

La phase de turbulence organisationnelle est d'abord une période de prise de conscience. Dans un tout premier temps, rien ne change en apparence : les structures des deux sociétés demeurent intactes, chacun est au même poste et accomplit les mêmes tâches qu'auparavant, tout en réalisant qu'il a, dans la structure d'à côté, un homologue. Peu à peu, les homologues sont amenés à se rencontrer et commencent alors à percevoir les différences qui existent entre les deux sociétés. Ces différences sont souvent nombreuses et concernent aussi bien les méthodes de travail et les procédures que les salaires, les avantages en nature, ou encore les langages et les façons d'agir.

La mise en commun des différences peut être à l'origine de difficultés passagères au cours du processus d'intégration mais n'est en aucun cas insurmontable. Les principaux problèmes se posent surtout lorsque le rapprochement des structures devient effectif et qu'il faut qu'à chaque échelon hiérarchique où se trouvent deux responsables, l'un soit choisi pour diriger la nouvelle division, le nouveau département ou le nouveau service. Tout est alors possible : les meilleurs choix comme les pires, les meilleurs jugements quant à l'organisation à mettre en place comme les décisions de structure les plus aberrantes.

Cette période engendre un ensemble de problèmes de différentes natures qui ont fait l'objet de nombreux développements dans la littérature (Cartwright et Cooper, 1992 ; Schweiger et Weber, 1989 ; Buono et Bowditch, 1989 ; Gosselin, 1987 ; Shrivastava, 1986 ; Mirvis et Marks, 1986 ; Marks et Mirvis, 1985 ; Marmuse, 1978a et 1978b).

Nous proposons de les regrouper en cinq catégories :

- ✓ les problèmes liés aux difficultés de communication, d'information ;

- ✓ les problèmes liés aux comportements individuels ;
- ✓ les problèmes liés aux dirigeants, à la répartition des pouvoirs ;
- ✓ les problèmes organisationnels, liés au rapprochement des structures ;
- ✓ les problèmes culturels, identitaires.

Le tableau 1 ci-après reprend chacune de ces catégories pour proposer une synthèse des différentes perturbations identifiées lors de la période de turbulence organisationnelle.

Tableau 1 : Les différentes perturbations enregistrées durant la période de turbulence

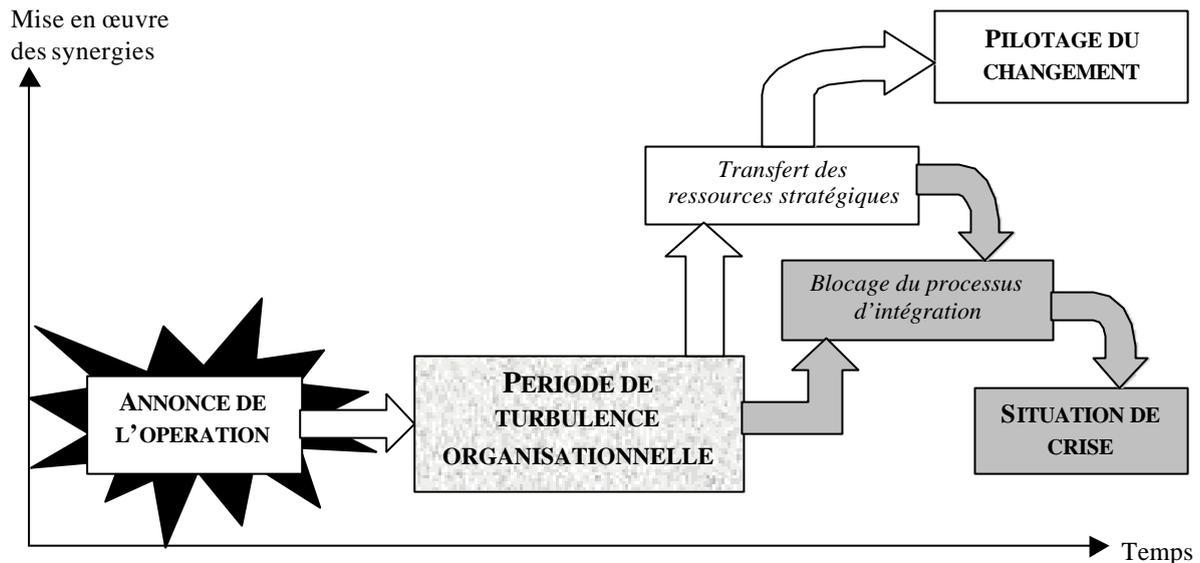
Communication, information	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'informations => rumeurs • Systèmes de communication absents ou défectueux => frein des décisions quotidiennes
Comportements individuels	<ul style="list-style-type: none"> • Peur du changement liée à l'instabilité de la situation • Départ des cadres-clés, turnover élevé • Sentiments d'incertitude, d'anxiété, d'insécurité => stress
Direction, répartition des pouvoirs	<ul style="list-style-type: none"> • Modification de l'autorité et des relations hiérarchiques • Ambiguïté dans les attentes des dirigeants quant à la façon de procéder à l'intégration • Changement de dirigeants => manque de loyauté et de confiance envers les nouveaux patrons
Structure	<ul style="list-style-type: none"> • Changement de taille de l'organisation => flux de communication plus longs • Centres de décisions cachés ou mal connus • Degré de centralisation différent dans les deux entités
Culture, identité	<ul style="list-style-type: none"> • Sentiment de perte d'identité • Confrontation des cultures d'entreprise

La façon dont ces différents problèmes vont être pris en compte par les responsables de la fusion va orienter le processus d'intégration vers deux issues possibles :

- ⇒ soit les dirigeants parviennent à mettre en place des actions qui vont permettre de traverser la zone de turbulence en résolvant les difficultés précédemment évoquées pour conduire les changements indispensables à la mise en œuvre des synergies attendues de l'opération (transfert des ressources stratégiques),
- ⇒ soit cette période de transition est mal contrôlée et l'on risque alors de basculer dans une situation de crise en tant que telle qui bloque le processus d'intégration.

Cette double alternative nous permet de proposer une nouvelle modélisation du processus d'intégration qui intègre à la fois la phase de turbulence organisationnelle précédemment identifiée et les conséquences de cette phase dans le temps, en fonction des différentes actions menées par les responsables de la fusion (cf. figure 2).

Figure 2 : Modélisation du processus d'intégration post-fusion



La littérature sur les crises organisationnelles définit souvent la crise par son imprévisibilité et par la surprise qu'elle provoque. Dans le cas d'une fusion, c'est surtout l'annonce du rapprochement aux salariés présente ce type de symptômes. Utiliser la gestion de crise durant cette période peut permettre d'adopter une attitude préventive envers les événements et de planifier des actions visant à résoudre les différents problèmes identifiés lors de la phase de turbulence organisationnelle.

La deuxième partie de notre propos va donc s'attacher à montrer comment la gestion de crise peut être mobilisée pour résoudre les difficultés rencontrées lors du processus d'intégration, afin de maîtriser les conséquences humaines et organisationnelles de la fusion pour mieux gérer les changements qui s'imposent et éviter l'enlisement dans une situation de crise.

2. UTILISATION DE LA GESTION DE CRISE POUR MAITRISER LES CONSEQUENCES HUMAINES ET ORGANISATIONNELLES POST-FUSION

A partir de la modélisation du processus d'intégration proposée ci-dessus, il est possible d'examiner les conséquences humaines et organisationnelles des fusions au regard de cette nouvelle approche.

Pour chaque catégorie de problèmes identifiée lors de la phase de turbulence organisationnelle, nous pouvons effectuer une répartition des phénomènes observés en fonction de leur évolution possible. Pour reprendre le parallèle avec la médecine que

nous avons déjà effectué, la situation de crise est en quelque sorte l'aggravation des problèmes existants lors de la phase de turbulence organisationnelle et le pilotage du changement constitue la guérison puisqu'il annonce la fin du processus d'intégration.

Tableau 2 : Synthèse des différents problèmes d'intégration selon l'issue du processus

	SITUATION DE CRISE	PILOTAGE DU CHANGEMENT
Communication, information	Rejet de la communication émanant de la Direction ⇒ Absence ou blocage des décisions	Intégration des systèmes d'information ⇒ Mise en place d'une communication cohérente et efficace
Comportements individuels	Résistance au changement Absentéisme accru Diminution du degré d'engagement vis-à-vis de l'entreprise ⇒ Démotivation du personnel	Changements et améliorations dans le travail et dans la vie des employés ⇒ Instauration d'un climat de confiance
Direction, répartition des pouvoirs	Confrontation des systèmes de management Pessimisme généralisé ⇒ Méfiance, hostilité envers les dirigeants	Développement de relations hiérarchiques harmonieuses et non ambiguës ⇒ Meilleure acceptation des changements mis en œuvre
Structure	Allongement des flux d'information Confrontation des politiques et des méthodes en vigueur ⇒ Perte de contrôle de l'opération	Adaptation de la structure organisationnelle ⇒ Mise en commun des modes opératoires, des procédures de prévision et de contrôle ⇒ Mise en commun des politiques de GRH
Culture, identité	Perte des repères culturels ⇒ Choc culturel	Intégration culturelle ⇒ Emergence de valeurs, de langages communs ⇒ Développement d'un nouvel « esprit d'entreprise »

En matière de gestion de crise, on distingue dans la littérature quatre phases essentielles qui sont : une phase de prévention, une phase de réaction, une phase de récupération et une phase d'apprentissage (Kovoor-Misra, 1995 ; Pauchant et Roux-Dufort, 1994 ; Pearson et Mitroff, 1993 ; Pauchant et Mitroff, 1992).

La phase de prévention vise à réduire le potentiel de crise avant que celle-ci apparaisse et mette en péril le fonctionnement de l'organisation. Dans un contexte de fusion, cette phase prend naturellement sa place lors la période de turbulence organisationnelle. Les mesures qui peuvent alors être mises en place sont les suivantes : identification des scénarios de crise, c'est-à-dire des blocages de l'intégration à différents niveaux, élaboration de plans de réponse pour maîtriser les risques et redémarrer l'activité, rédaction d'un plan d'urgence.

La phase de réaction doit empêcher l'amplification des événements à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation. Elle correspond aux différentes caractéristiques de la situation de crise telle que nous l'avons identifiée dans le tableau 2. Cette étape de confinement de la crise doit déboucher sur une étape de récupération durant laquelle des mesures destinées à poursuivre une activité normale seront mises en œuvre. Il s'agit de passer de la situation de crise à la phase de pilotage du changement que nous avons évoquée en reconstituant ses ressources et ses capacités.

Enfin, l'entreprise qui a vécu une crise doit réussir à apprendre de cette expérience. C'est une étape interactive qui dénote de la capacité de l'entreprise à modifier ses méthodes de gestion et son attitude par rapport à de nouvelles crises potentielles, par exemple pour mieux préparer l'organisation à prévenir d'autres crises du même type.

Les conséquences organisationnelles et humaines des fusions observées durant la phase de turbulence organisationnelle peuvent à présent être examinées en prenant en compte les logiques de réponse attachées à ces quatre phases de la gestion de crise.

2.1. Gérer les problèmes de communication

De nombreux auteurs ont montré l'importance de la communication dans les opérations de fusion et d'acquisition (Risberg, 1997 ; Schweiger et De Nisi, 1991 ; Kadlec, 1990 ; Bastien, 1987). Elle est aussi reconnue comme étant un facteur important dans la gestion préventive des crises (Roberts et Libuser, 1993) et, bien évidemment, pendant la crise (Barton, 1993 ; Tixier, 1990 ; Lagadec, 1995 et 1987). Les travaux réalisés dans cette perspective présentent la communication comme un moyen privilégié de gérer la symbolique des crises vis-à-vis des parties prenantes extérieures et de répondre à la pression médiatique qui peut parfois s'exercer et entraîner quelques effets pervers qui vont souvent compliquer la tâche des dirigeants qui conduisent la fusion.

Dans tous les cas de figure, la communication doit être cohérente, afin de générer un sentiment de confiance chez les membres des sociétés fusionnées, et pertinente, afin de satisfaire les besoins d'informations importants qui existent chez les individus à différents niveaux de la hiérarchie. La communication doit permettre de répondre à

toutes les questions que se pose le personnel sur le devenir de leur entreprise, sur les changements qui vont intervenir, sur les choix stratégiques qui vont être faits et sur les moyens à affecter (hommes, structures, etc.).

Le manque d'informations entraîne la circulation de rumeurs qui peuvent entraver gravement le processus d'intégration en déstabilisant le personnel. L'annonce du rapprochement provoque une transformation des systèmes de communication caractérisée par un mauvais fonctionnement des systèmes formels au profit de systèmes plus informels. Cet état de fait a deux conséquences directes : un ralentissement de la circulation de l'information entraînant un frein des décisions quotidiennes, et une difficulté pour les dirigeants à identifier les centres de décision importants dans l'entreprise.

Lorsque la communication est incohérente ou perçue comme telle par certains acteurs de la fusion (encadrement et salariés), elle va automatiquement générer un sentiment d'incertitude fort chez les membres de la nouvelle entité qui peut, à l'extrême, entraîner le rejet de toute information émanant de la Direction conduisant à un blocage des décisions si la situation est mal contrôlée.

Par ailleurs, les difficultés de communication se trouvent souvent accentuées par un problème de décalage entre ce qui est diffusé et ce que vivent réellement les individus. En effet, les difficultés d'intégration vécues par le personnel à un instant T sont en fait celles vécues par les dirigeants à T-6 mois, voire T-1 an. Le risque d'incohérence entre ce qui est annoncé à travers la communication d'entreprise émanant de la Direction, et ce que les gens vivent au quotidien est alors accentué et les messages sont perçus comme confus, peu clairs, empêchant toute vision à long terme du devenir de la société.

L'anticipation de ces difficultés doit permettre aux dirigeants de passer le plus rapidement possible d'une situation perturbée et problématique à une situation plus constructive, visant à mettre en commun les systèmes d'information et de communication des deux entités. Cela devra les amener à dégager des synergies permettant aux salariés de comprendre leur nouveau contexte de travail et ainsi de mieux s'identifier aux objectifs de l'entreprise.

2.2. Gérer les problèmes de structure

A très court terme, les problèmes de structure sont surtout liés à un changement de taille de l'organisation qui peut entraîner une perte de contrôle de l'opération, causée par un allongement brutal des flux d'information et de communication et un déplacement des centres de décision influant sur le degré de centralisation ou de décentralisation de l'organisation. On observe d'ailleurs fréquemment, lors du processus d'intégration, une tendance à la centralisation qui n'est pas toujours bien adaptée, notamment lorsque l'une des deux sociétés fonctionnait jusqu'alors avec une structure décentralisée, impliquant une grande délégation de pouvoirs et de décision.

L'effet « taille », associé au phénomène de centralisation, peut provoquer une augmentation de la bureaucratie qui ralentit le processus d'intégration. En effet, davantage de produits et de personnels opérationnels à gérer, une plus grande capacité d'innovation et d'investissement, etc. impliquent plus de procédures, de papiers, de

signatures, de contrôle, et donc plus de temps. Les difficultés de communication préalablement évoquées viennent renforcer ce phénomène en ralentissant les flux d'information et en complexifiant la prise de décision à tous les niveaux de la hiérarchie.

Parallèlement, la période de transition qui doit favoriser le passage de deux structures distinctes à une seule bouleverse profondément des relations de pouvoir établies depuis des années, ce qui provoque une perte de repères importante pour bon nombre d'individus.

Les structures ne sont jamais simples à faire évoluer : la superposition des responsabilités n'est qu'une solution à court terme et une mutation rapide de la structure organisationnelle est souvent la seule voie de réussite pour mettre en commun efficacement les modes opératoires et les procédures de prévision et de contrôle. Le rôle des dirigeants est alors d'éviter à tout prix une confrontation des systèmes et des politiques en place qui conduirait à une situation de blocage du processus d'intégration risquant de provoquer la perte de contrôle de l'opération.

Une structure de type matriciel est souvent bien adaptée à ce type de situation car elle implique, par définition, l'intervention de plusieurs personnes pour prendre une décision, et permet de ce fait de régler un certain nombre de problèmes occasionnés par les « doublons » dont nous avons déjà parlé. Malgré les avantages indéniables de ce type d'organisation, c'est une structure qui reste très lourde à gérer car elle implique une multitude de microdécisions à différents niveaux qui risquent de se superposer et d'engorger les circuits de décision, souvent déjà mis à mal par les réorganisations successives que subit la nouvelle entité au cours de ses premiers mois d'existence.

2.3. Gérer les problèmes de pouvoir

Dans le cas d'une acquisition ou d'une fusion faisant suite à une OPA hostile, les problèmes de pouvoir sont, en principe, facilement résolus dans la mesure où l'équipe dirigeante de l'acquis est remplacée dès le démarrage du processus d'intégration. Certes, le changement de dirigeants peut s'avérer difficile à gérer si l'équipe en place était très appréciée du personnel de l'acquis ou lors d'une OPA hostile, mais dans certains cas (rachat d'une entreprise dont la santé financière est mauvaise ou en situation de survie), les nouveaux dirigeants peuvent être accueillis comme des « sauveurs » et leur crédibilité n'est pas mise à mal.

Dans le cas d'une fusion à l'amiable ou d'une OPA amicale, c'est-à-dire lorsque les deux présidents se sont mis d'accord pour que les choses se passent harmonieusement, le problème est d'une toute autre dimension : la nouvelle équipe de direction est alors constituée lors de la phase de préparation de l'opération, et a pu faire l'objet de tractations diverses. La logique voudrait que l'on retrouve, à la fin du processus d'intégration, des gens issus de chacune des deux sociétés, choisis pour leurs compétences, dans l'intérêt de la nouvelle entité. Or, les choix effectués lors d'une fusion ne semblent pas toujours relever de la logique classique qui oriente habituellement les choix stratégiques...

Ainsi, des conflits de pouvoir peuvent naître à l'occasion de telle ou telle nomination de dirigeant et des intérêts particuliers peuvent interférer avec les exigences rigoureuses des affaires.

La confrontation des systèmes et des styles de management¹ des deux entités risque également de poser quelques difficultés, notamment lorsque la loyauté et la confiance envers les nouveaux dirigeants n'est pas acquise. Peuvent alors apparaître chez les salariés des sentiments de méfiance et d'hostilité qui vont diminuer leur degré d'engagement envers l'entreprise et, si ils sont mal contrôlés, peuvent conduire à la généralisation d'un sentiment de pessimisme à l'intérieur de l'organisation..

Ceci est confirmé par l'étude de D.K. Datta (1991) qui montre que la compatibilité entre les styles de management est déterminante du niveau de performance de l'opération.

Cependant, les conflits de pouvoir ne concernent pas seulement la direction générale. Les directeurs de divisions, les directeurs de départements, les chefs de services, ... tous les cadres responsables d'équipes vont devoir s'intégrer dans la nouvelle structure. Se pose alors la question du choix entre deux candidats potentiels qui est parfois à l'origine même des conflits. En effet, on observe que les critères de choix qui sont retenus ne sont pas ceux utilisés de manière habituelle, comme si les mécanismes mis en œuvre au moment de l'intégration échappaient aux lois et aux règles du management « normal ». Ainsi, au lieu d'utiliser les informations contenues dans les documents annuels d'évaluation des cadres intéressés (revue des performances par rapport aux objectifs, engagements de développement et de progrès, etc.), les décideurs cherchent d'abord à éliminer un certain nombre de candidats potentiels, par exemple des cadres sans ancienneté dans l'entreprise ou des cadres âgés proches de la retraite.

Dans la pratique, ce sont souvent quelques hommes-clés, issus de la structure du plus puissant lors d'une fusion amiable, qui décident ou emportent la décision de leurs supérieurs. Le risque est alors de ne pas parvenir à dépasser le clivage « vainqueur/vaincu » dans la nouvelle entité et de s'enfoncer dans des conflits latents qui ralentissent, voire bloquent le processus d'intégration.

Les actions menées doivent donc rapidement viser à développer l'autorité au sein de la nouvelle entité et à fixer clairement les relations hiérarchiques si elles ont été modifiées lors du rapprochement des systèmes de management. En effet, l'intérêt de l'entreprise est de confier les leviers de direction à des gens de valeur et de le faire rapidement car le marché n'attend pas.

2.4. Gérer les problèmes de comportement

Les conséquences des fusions et des acquisitions sur les individus ont été largement décrites dans la littérature, notamment par Marks et Mirvis (1985 et 1986), Buono et Bowditch (1989) et Cartwright et Cooper (1992). Les sentiments de frustration, d'anxiété et de désorientation ressentis et exprimés par les membres de chacune des organisations concernées par l'opération peuvent conduire à des difficultés psychologiques, des problèmes dans les couples et, dans les cas extrêmes, à des suicides. Lorsque la situation dégénère en crise, les dirigeants de la nouvelle

organisation risquent de devoir faire face à une baisse de l'engagement des employés envers l'entreprise entraînant un accroissement de l'absentéisme qui va inévitablement provoquer une baisse de la productivité. La combinaison de ces différents problèmes peut être à l'origine de conflits de pouvoir parmi les dirigeants en place et, d'une manière générale, engendre des comportements néfastes envers le travail à tous les niveaux hiérarchiques.

La peur du changement liée à l'instabilité de la situation est surtout provoquée par la peur des licenciements et la réduction des acquis salariaux et sociaux. Elle risque de se transformer en véritable résistance au changement si aucune mesure n'est prise pour canaliser et tempérer ces craintes et pour accompagner psychologiquement les victimes du stress post-fusion (Mirvis et Marks, 1986).

La littérature sur la gestion de crise apporte sur ce point une série de mesures d'aide et d'appui physique et psychologique aux employés qui doit permettre aux individus de maîtriser ou de gérer l'anxiété générée par la crise (Kovoor-Misra, 1995 ; Pauchant et Mitroff, 1992 ; Pauchant, Mitroff et Lagadec, 1990 ; Shrivastava, 1987).

Le degré élevé d'incertitude et de stress provoqué par l'opération peut également occasionner le départ d'individus-clés, comme certains cadres dirigeants dont la présence est pourtant indispensable pour faciliter le passage de la période de turbulence organisationnelle à une période de mise en place des changements. En tout état de cause, plus la période de stress occasionnée par l'opération dure dans le temps, plus le climat risque de se dégrader, entraînant chez les salariés un manque de confiance et de motivation qui peut altérer la bonne marche de l'entreprise et provoquer la faillite du processus d'intégration. L'objectif doit donc être, pour les dirigeants, de restaurer rapidement un climat de confiance propice au changement et permettant de réelles améliorations dans le travail et dans la vie des salariés.

2.5. Gérer les problèmes culturels

En fait, les problèmes liés à la confrontation des cultures d'entreprises n'interviennent pas au moment de l'annonce de l'opération, mais plutôt au cours du processus d'intégration, lorsque les salariés des entreprises ayant fait l'objet du rapprochement commencent à travailler ensemble sur des projets communs (Evrard, 1996). Lors de la phase de turbulence organisationnelle, nous avons pu observer le bouleversement de repères structurants pour le personnel. Lorsqu'elle n'est pas prise en considération, cette perte de repères peut se transformer en sentiments de perte d'identité particulièrement nuisibles au climat interne de la nouvelle entité.

Des liens entre gestion de crise et culture d'entreprise ont été envisagés par quelques auteurs. Pauchant et Mitroff (1992) ont par exemple montré que les règles informelles non écrites, les codes de conduite, les systèmes de valeur ainsi que les présupposés de base des individus et des organisations étaient des leviers puissants dans la mise en œuvre d'une gestion de crise efficace. Weick (1987) a également expliqué combien la culture de l'entreprise pouvait être une source de fiabilité pour les organisations. Cette idée a d'ailleurs été reprise par Bierly et Spender (1995) qui montrent que la culture

d'entreprise constitue un excellent moyen de cohésion si elle s'appuie sur un contrôle mutuel et une communication efficace entre les acteurs, qui donnent à l'organisation les moyens d'absorber les dommages et les surprises liés à son fonctionnement.

Dans un contexte d'intégration post-fusion, les problèmes culturels se caractérisent dans un premier temps par une incompréhension et/ou un désaccord sur les objectifs poursuivis par les dirigeants de la nouvelle entité. Seule une communication interne transparente, dans laquelle aucune information concernant le fonctionnement ou le dysfonctionnement de l'organisation ne doit être cachée, permettra de remédier à cette incompréhension ou ce désaccord.

Apparaissent ensuite des difficultés de transfert de savoirs et de savoir-faire causées par une absence de langages communs qui vient accentuer les difficultés de communication préalablement évoquées. Ce sont alors des projets communs qui vont permettre aux individus de confronter et de comprendre leurs méthodes de travail et leurs savoir-faire respectifs, les conduisant ainsi à créer un climat propre à générer un nouvel « esprit d'entreprise », spécifique à l'entité née de la fusion.

La prise en compte des problèmes culturels qui surgissent à toutes les phases du processus de fusion est essentielle car ceux-ci se trouvent souvent être à l'origine des difficultés que nous venons d'évoquer. La diversité culturelle entraîne inévitablement des tensions et des conflits sous-jacents qui ne doivent pas être ignorés des responsables de la fusion. Dans la pratique, c'est l'intégration des cultures qui pose le plus de problèmes aux dirigeants car elle peut concourir à différer, voire à rendre impossible la réelle fusion des organisations si le processus d'intégration s'enlise dans une situation de « choc culturel » au sens de K. Oberg (1960)², empêchant ainsi toute transition culturelle (Evrard, 1996).

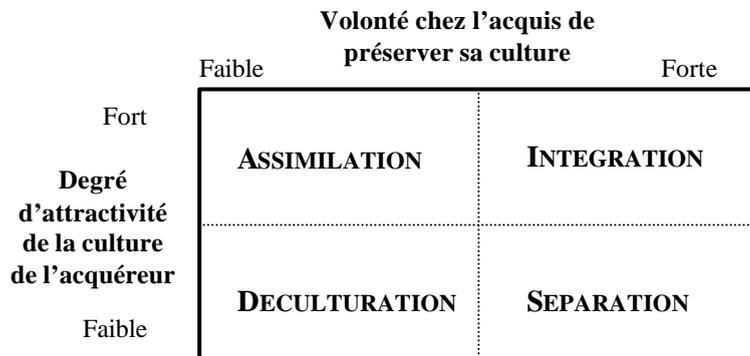
Le concept d'acculturation, emprunté aux sociologues, permet d'expliquer cette transition en distinguant quatre grands types d'intégration culturelle qui sont : l'unification (émergence d'une nouvelle culture C), l'assimilation (culture A ou culture B), la séparation (culture A et culture B) et la déculturation (culture A contre culture B) (Berry, 1989).

L'utilisation de ce concept dans le cadre des opérations de fusion/acquisition a fait l'objet de plusieurs études qui visaient à mieux comprendre les changements culturels qui doivent intervenir en fonction du mode d'acculturation mis en œuvre par les responsables de l'opération (Cartwright et Cooper, 1993 ; Nahavandi et Maleksadeh, 1988 ; Sales et Mirvis, 1984). Le modèle élaboré par ces chercheurs permet de visualiser les différentes façons de combiner les cultures, les systèmes et les pratiques organisationnelles de deux entités indépendantes, et suggère que les fusions ou les acquisitions n'entraînent pas systématiquement l'absorption d'une entreprise par une autre (cf. figure 3).

Du point de vue de l'acquis (ou du dominé dans le cadre d'une fusion), ce sont à la fois la volonté de préserver sa culture et la volonté d'adopter la culture de l'acquéreur qui vont déterminer le mode d'acculturation.

Dans le cas de l'acquéreur (ou du dominant), ce choix sera plutôt guidé par le degré de multiculturalisme de la firme et par la stratégie poursuivie par les dirigeants (diversification ou recentrage).

Figure 3 : Les différents modes d'acculturation



Dans la pratique, différents moyens coexistent pour faire face aux problèmes culturels post-fusion : programmes d'échanges et de formation des cadres, mutation de personnels, groupes de travail mixtes, recrutement de « médiateurs », etc. Cependant, ces actions doivent s'articuler et s'étaler dans le temps, car la mutation des cultures est un processus exigeant beaucoup de patience et de persévérance, ainsi qu'une motivation assez forte de la part des différents acteurs.

CONCLUSION

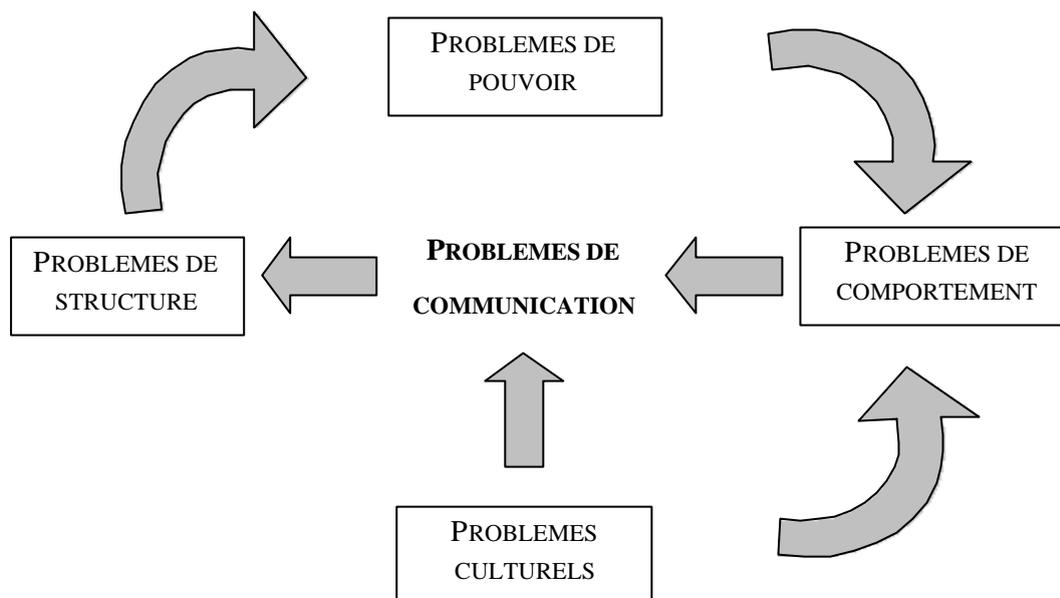
La période de turbulence organisationnelle doit faire l'objet d'une attention particulière. La concentration sur les problèmes techniques de l'opération, c'est-à-dire les problèmes juridiques, fiscaux et financiers risque de faire perdre de vue les autres composantes sensibles de la phase d'intégration. Ce syndrome est assez fréquent dans toute situation de crise. La concentration sur les aspects techniques donne un sentiment de contrôle de la situation du fait des propriétés mécaniques et des marques tangibles de la dimension technique. Les aspects culturels, identitaires, structurels et humains font l'objet d'une attention moindre, et l'assurance procurée par la maîtrise technique de l'opération joue souvent le rôle de paravent au regard des autres aspects.

L'analyse présentée dans cette contribution fait apparaître un lien très fort entre les cinq catégories de problèmes rencontrés lors de l'intégration post-fusion, comme le montre la figure 4 ci-après. Les problèmes culturels, qui sont sous-jacents dès le démarrage du processus de fusion (incompréhension, désaccord sur les objectifs de la fusion par exemple) et qui se développent au cours de la phase d'intégration, sont à l'origine, d'une part, des difficultés de communication que nous avons évoquées et, d'autre part, des problèmes de comportement, par le bouleversement des repères qu'ils provoquent, notamment lorsque le mode d'acculturation effectif est l'intégration.

Les problèmes de communication apparaissent comme étant au cœur du processus dans la mesure où la communication permet d'informer les différentes parties prenantes (salariés, clients, actionnaires) des décisions qui sont prises et des changements à venir ou en cours, notamment concernant la structure de la future entité. Lorsque aucune

solution satisfaisante n'est trouvée pour anticiper et surtout résoudre ces difficultés, elles sont à même de ralentir fortement, voire de bloquer le processus d'intégration. Par ailleurs, les problèmes de structure (changement de taille, redistribution des postes) engendrent des problèmes de pouvoir qui ont inévitablement des répercussions directes ou indirectes sur les comportements des salariés concernés.

Figure 4 : Les liens entre les conséquences humaines et organisationnelles post-fusion



Cette représentation des différentes conséquences humaines et organisationnelles observées suite à une fusion montre bien que la situation peut rapidement se transformer en cercle vicieux, et donc en crise, si aucune mesure corrective n'est prise pour en sortir. Il est bien évident qu'en fonction du contexte de la fusion, les dirigeants peuvent parvenir à résoudre certains problèmes mieux que d'autres et que la nouvelle organisation ne se trouvera pas systématiquement dans une dynamique de crise dans les cinq catégories de problèmes identifiées. Cependant, la mise en place d'une gestion de crise peut aider les dirigeants à garder une certaine maîtrise du processus, notamment en anticipant ces difficultés et en évitant les pièges classiques : incapacité à utiliser comme support de communication un langage clair et concis, retour et mobilisation de toutes les tendances culturelles internes, incapacité à comprendre le contexte dans lequel on se trouve, tendance de tous les systèmes concernés à générer des conflits faute de capacité d'échanges précoces, etc. (Lagadec, 1995).

Ainsi, la cellule qui se met en place dès la phase de préparation de la fusion peut être assimilée à une véritable cellule de crise dans la mesure où, fonctionnant comme telle, elle suivra une démarche qui permettra à l'entreprise de ne pas « tourbillonner avec la crise » mais, au contraire, d'en sortir rapidement en agissant sur ses causes profondes.

A l'issue de cette contribution théorique, il nous semble opportun de poursuivre ce travail en mettant en œuvre une recherche empirique ayant pour objet de tester les différentes préconisations et recommandations émises quant à l'intégration post-fusion, au regard de la littérature sur le management de crise. Une attention particulière pourrait par exemple être portée sur le rôle de la gestion des ressources humaines étant donnée l'ambiguïté des décisions qui sont prises par les DRH dans ce type de situation.

REFERENCES

- Barton, L. (1993). *Crisis in organizations : managing and communicating in the heat of chaos*. Cincinnati, South-Western.
- Bastien, D.T. (1987). Common patterns of behavior and communication in corporate mergers and acquisitions. *Human Resource Management*, vol. 26, n° 1, p. 17-33.
- Berry, J. W. (1989). Acculturation et adaptation psychologique. In Retchiszki, J. et al. *La recherche interculturelle Actes du 2e Colloque de l'ARIC*. L'Harmattan, p. 135-145.
- Bierly, P.E. ; Spender, J.C. (1995). Culture and high reliability organizations : the case of the nuclear submarine. *Journal of Management*, vol. 21, n° 4, p. 639-656.
- Buono, A.F. ; Bowditch, J. L. (1989). *The human side of mergers and acquisitions*. Jossey-Bass.
- Cartwright, S. ; Cooper, C.L. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Executive*, vol. 7, n° 2, p. 57-70.
- Cartwright, S. ; Cooper, C.L. (1992). *Mergers and acquisitions : the human factor*. Butterworth-Heinemann.
- Datta, D.K. (1991). Organizational fit and acquisition performance : effects on post-acquisition integration. *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 281-297.
- Evrard, K. (1996). *Intégration culturelle et croissance externe* Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble.
- Evrard K. ; Paturol, R. (1998). L'intégration culturelle des opérations de croissance externe. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 25, p. 23-38.
- Forgues, B. (1996). Nouvelles approches de la gestion des crises. *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, n°108, p. 72-78.
- 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 - Revue internationale de gestion*, vol. 12, n° 3, p. 67-74.
- Haspeslagh, P.C. ; Jemison, D.B. (1991). *Managing acquisitions : creating value through corporate renewal*. The Free Press.
- Jemison, D.B. (1988). *Value creation and acquisition integration : the role of strategic capability transfer*. In *Corporate restructuring through mergers, acquisitions, and leverage buyouts*, Greenwich, CT : Jai Press, p. 191-218.
- Kadlec, R.E. (1990). Managing a successful merger. *Business Quarterly*, Autumn, vol. 55, n° 2, p. 9-13.
- Kovoor-Misra, S. (1995). *Prescription versus reality : how organizations actually prepare for crisis*. Academy of Management Conference, Vancouver.
- Lagadec, P. (1996). Un nouveau champ de responsabilité pour les dirigeants. *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, n°108, p. 100-109.
- Lagadec, P. (1995). *Cellules de crise: les conditions d'une conduite efficace*. Paris, Les Editions d'Organisation.

- Lagadec, P. (1987). Communication strategies in crisis situations. *Industrial Crisis Quarterly*, vol.1, p. 19-26.
- Litke, R. (1996). The urge do merge. *Journal of Property Management*, vol. 61, n° 5, sept.-oct. ou www.irem.org/combs.htm .
- Marks, M.L. (1991). Managing the diversity that follows mergers and restructuring. *Employment Relations Today*, vol. 18, n° 4, p. 453-458.
- Marks, M.L. ; Mirvis, P.H. (1985). Merger syndrome : stress and uncertainty (Part I). *Mergers and Acquisitions*, Summer, p. 50-55.
- Marmuse, C. (1978 a). La fusion des organisations. Essai d'analyse organisationnelle des facteurs et conditions de la réussite des regroupements des entreprises. *Direction et gestion des entreprises*, jan.-fév., vol. 14, n° 1, p. 17-28.
- Marmuse, C. (1978 b). L'intégration des organisations. *Direction et gestion des entreprises*, mars-avril, vol. 14, n° 2, p. 21-28.
- Mirvis, P.H. ; Marks, M.L. (1992). The human side of merger planning : assessing and analysing 'fit'. *Human Resource Planning*, vol. 15, n° 3, p. 69-92.
- Mirvis, P.H. ; Marks, M.L. (1986). Merger syndrome : management by crisis, *Mergers and Acquisitions*, Jan-Feb, p. 70-76.
- Nahavandi, A. et Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 3, p. 79-90.
- Oberg, K. (1960). Culture shock : adjustments to new cultural environments. *Practical Anthropology*, July-August, p. 177-182.
- Pauchant, T.C. ; Mitroff, I.I. (1992). *Transforming the crisis-prone organization. Preventing individual, organizational and environmental tragedies*. San Francisco, Jossey Bass Publishers.
- Pauchant, T.C. ; Roux-Dufort, C. (1994). La gestion des crises et de la contre-production : votre entreprise est-elle apprenante ? *Revue Internationale de Gestion*, vol. 4, n° 19, p. 35-47.
- Pauchant, T.C. ; Mitroff, I.I. ; Lagadec, P. (1990). Towards a systemic crisis management strategy. *Industrial Crisis Quarterly*, vol. 5, p. 209-232.
- Pearson, C. ; Clair, J. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, vol. 23, n°1, p. 59-76.
- Pearson, C. ; Mitroff, I.I. (1993). From crisis prone to crisis prepared : a framework for crisis management. *Academy of Management Executive*, vol. 7, p. 48-59.
- Pritchett, P. (1985). *After the merger : managing the shockwaves*. Dow Jones-Irwin.
- Risberg, A. (1997). *Communicating for meaning in organisational change* 15th Standing Conference on Organisational Symbolism, 9-12 July 1997, Warsaw, Poland.
- Roberts, K.H. ; Libuser, C. (1993). From Bophal to banking : organizational design can mitigate risk. *Organizational Dynamics*, vol. 21, p. 15-26.
- Roux-Dufort, C. (1997). *L'apprentissage organisationnel post-crise* Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine.
- Sales, A. M. et Mirvis P. (1984). When cultures collide : issues in acquisition. In Kimberly, J. R. et Quinn, R. E. *Managing organizational transitions* Dow Jones-Irwin, p. 107-133.
- Sathe, V. (1985). *Culture and related corporate realities*. Irwin.
- Schweiger, D.M. ; DeNisi, A.S. (1991). Communication with employees following a merger : a longitudinal experiment. *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 1, p. 110-135.

- Schweiger, D.M. ; Weber, Y. (1989). Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions : an empirical investigation. *Human Resource Planning*, vol. 12, n° 2, p. 69-86.
- Shrivastava, P. (1987). *Bhopal : anatomy of a crisis*. New-York, Ballinger.
- Shrivastava, P. (1986). Post-merger integration. *Journal of Business Strategy*, vol. 7, n° 1, p. 65-76.
- Tixier, M. (Editeur) (1990). *La communication de crise. Enjeux et stratégies*. Paris, Mc Graw-Hill.
- Weick, K. (1987). Organizational culture as a source of high-reliability. *California Management Review*, vol. 29, p. 112-127.

NOTES

¹ Les styles de management peuvent être observés à travers plusieurs facteurs tels que l'attitude du groupe managérial par rapport au risque, les techniques de prise de décision, la délégation de l'autorité et des responsabilités, ou encore les moyens de contrôle et de communication (Sathe, 1985).

² C'est l'anthropologue K. Oberg (1960) qui a décrit pour la première fois le choc culturel comme un phénomène faisant référence à la désorientation psychologique subie par des individus qui se retrouvent d'une manière soudaine dans un environnement culturel radicalement différent du leur.