

Dynamiques relationnelles et création de valeur dans les fusions-acquisitions

Résumé

L'article propose un cadre d'analyse pour aborder l'impact humain sur la création de synergies dans le cadre de fusions-acquisitions, en discutant les apports d'une approche structurale. L'intégration des réseaux sociaux à travers l'émergence de relations coopératives entre les membres des entités rapprochées a dans cette perspective un impact fort sur le fonctionnement et la performance du nouvel ensemble. Au cœur de l'analyse se trouve l'hypothèse que la création de synergies est structurée par la transformation des relations entre individus. La reconfiguration des réseaux sociaux suite au rapprochement détermine alors la capacité des individus à échanger et combiner leurs ressources afin que les synergies projetées puissent être réellement exploitées. Puis, nous abordons le caractère évolutif du processus d'acquisition en distinguant trois phases successives de la reconfiguration des réseaux sociaux dans la période post-acquisition. Cette reconfiguration dépend, enfin, du degré d'interdépendance et d'autonomie organisationnelle projeté et qui est variable selon le type d'acquisition. En nous référant à la typologie développée par Haspeslagh et Jemison (1991), nous discutons les différences d'évolution entre les opérations d'absorption, de préservation et de symbiose.

Mots clés :

fusions-acquisitions, dynamiques relationnelles, approche structurale, création de synergies, impact humain

1. INTRODUCTION

Depuis leur début, les recherches sur les fusions-acquisitions (F&A) se centrent principalement sur la notion de performance. Si pendant longtemps, les recherches ont mis en avant des facteurs contingents comme l'environnement de marché ou la taille des entreprises, l'influence des hommes au sein des organisations rapprochées est aujourd'hui largement admise comme structurant leur performance. Ainsi un nombre croissant d'études se sont intéressées à la manière dont des aspects organisationnels et humains influent sur le succès de l'intégration de l'acquéreur et de l'acquis. L'analyse porte sur les causes d'un dysfonctionnement organisationnel au regard de l'intégration du personnel des entreprises rapprochées. En effet, l'intégration effective des organisations a été identifiée comme l'un des facteurs clés de la création de valeur dans le cadre d'une fusion ou d'une acquisition (Larsson & Finkelstein, 1999). Les analyses ont alors mis en avant des variables comme le stress psychologique subi par les employés (Cartwright & Cooper, 1996), les incompatibilités culturelles ou organisationnelles (Schoenberg, 2001; Stahl & Mendenhall, 2005), ou une planification managériale insuffisante du processus d'intégration (Haspeslagh & Jemison, 1991) pour aborder l'impact humain sur la performance de fusions-acquisitions.

Cependant, ces études présentent plusieurs limites. Tout d'abord, peu de travaux discutent de manière explicite cette relation entre réactions humaines et performance du nouvel ensemble. Dans la plupart des études, ce lien est abordé plutôt implicitement, avançant par exemple que le stress subi par les employés diminue la productivité des employés ainsi que leur implication dans la mise en place d'une organisation efficace – des réactions vues comme ayant un effet négatif sur le résultat de l'opération mais sans que ce lien soit plus directement établi. Ensuite, les enjeux de l'intégration des ressources humaines sont généralement étudiés de manière transversale, mettant l'accent sur l'une des variables identifiées comme structurant (par exemple soit sur les effets psychologiques, soit sur les différences culturelles, etc.), sans aborder la façon dont elles peuvent interagir et s'influencer réciproquement. C'est dans cette perspective que le besoin d'approches plus intégratives a été soulevé par de nombreux chercheurs (e.g. Cartwright & Schoenberg, 2006). Enfin, les études se focalisent dans leur majorité sur des relations causales à des instants particuliers. En cela, elles rendent peu compte du caractère évolutif du processus d'intégration et de la manière dont les individus à l'intérieur des organisations rapprochées structurent au fur et à mesure de l'avancement du processus le nouvel ensemble.

Le présent article propose de répondre à ces limitations en développant un cadre d'analyse intégratif et dynamique fondé sur une approche structurale (White, 1992 ; Scott, 2000 ; Degenne & Forsé, 2004). Il considère la manière dont les interactions et relations humaines et leur évolution dans le temps influent sur l'intégration organisationnelle et la performance post-acquisition. Cette dernière est approchée ici comme déterminée par la création effective de synergies entre les entreprises rapprochées. Nous argumenterons que la compréhension des changements et phénomènes structurants au niveau du réseau social des membres organisationnels permet de mieux appréhender la manière dont ils peuvent influencer sur la création effective de synergies entre les entreprises rapprochées.

2. UNE PERSPECTIVE STRUCTURALE DE L'INTEGRATION ORGANISATIONNELLE POST-ACQUISITION

L'analyse structurale place au cœur de l'analyse les relations entre acteurs et la structure sociale dans laquelle elles s'inscrivent. Elle s'intéresse alors avant tout aux réseaux sociaux qui sont constitués par les interactions entre acteurs (qui peuvent être des individus, des groupes, des entreprises, etc.). Bien que l'approche des réseaux sociaux soit souvent considérée comme un outil d'étude, mobilisant surtout la théorie des graphes, elle ne s'y limite pas pour autant (Wellman, 1988 ; White, 1992 ; Forsé, 2008). Les travaux réalisés dans ce domaine durant les dernières décennies (tels que par exemple ceux de Granovetter, 1973 ; Burt, 1992, 2005 ; Coleman, 1990 ou Lazega, 2001) ont contribué à développer une véritable perspective théorique, globalement désignée sous le terme d'analyse structurale (White, 1992 ; Scott, 2000 ; Degenne & Forsé, 2004).

L'analyse structurale peut être considérée comme se situant entre structuralisme et interactionnisme. Elle tente notamment de rompre avec l'opposition entre individualisme et holisme en attribuant une place centrale à l'acteur individuel mais dont l'action est considérée comme contrainte par la structure dans laquelle il se trouve. L'analyse porte avant tout sur les relations entre acteurs. Celles-ci créent à la fois l'ordre social, tout en étant en même temps conditionnées par ce dernier. Autrement dit, la structure sociale est abordée comme un phénomène émergeant des interactions sociales, et en même temps ces interactions sociales sont contraintes par la structure dans laquelle elles se produisent. C'est dans cette perspective que Forsé résume la double finalité de l'analyse structurale comme « montrer, d'une part, comment la structure du réseau favorise (rend plus probable, détermine en un sens faible et

non fort) le choix de telle ou telle action ou opinion et, d'autre part, comment cette structure est aussi la résultante des choix individuels d'interaction. » (Forsé, 2008)

Appliqué au contexte d'une fusion ou acquisition, chacune des entreprises rapprochées est considérée comme composée d'une multitude de réseaux entrelacés qui structurent son fonctionnement et son résultat. Par ailleurs, dans une perspective constructionniste (Giroux & Dumas, 1997), les fusions-acquisitions sont considérées comme menant à une recomposition du tissu social entre deux groupes d'individus qui ont été au préalable unis au sein d'organisations différentes. Les réseaux respectifs des firmes rapprochées sont susceptibles d'être reconfigurés et eux-mêmes fusionnés, ce qui peut avoir un impact sur le fonctionnement et la performance des réseaux d'une part, et de leurs membres individuels, d'autre part. Au niveau des réseaux, les reconfigurations peuvent concerner la forme et la composition des réseaux par rapport à leur état pré-acquisition, des changements dans les relations ou liens entre leurs membres ainsi que dans la cohésion sociale du réseau. Puis, en ce qui concerne le niveau individuel, le changement peut porter sur les rôles et les positions des membres dans le réseau, leur accès aux ressources, etc.

3. UNE PERSPECTIVE RELATIONNELLE DE LA PERFORMANCE : LES RELATIONS HUMAINES COMME VECTEURS DE LA CREATION DE SYNERGIES

Que ce soit dans la presse économique ou dans la littérature scientifique, la création de synergies est généralement mise en avant comme la principale source de valeur sous-tendant une opération de fusion ou d'acquisition. Ainsi l'annonce d'une opération comprend fréquemment des estimations chiffrées des synergies escomptées ayant motivé le rachat d'une entreprise par une autre. Egalement, un grand nombre travaux scientifiques s'est attaché à identifier les mécanismes favorisant ou inhibant la création de synergies dans une multitude de cas étudiés (voir Chatterjee, 1986 pour une revue). La perspective dominante adoptée est ici celle d'une *resource-based view* de la firme, considérant que la création de valeur réside avant tout dans l'exploitation plus efficace des ressources de chaque entité à travers leur combinaison ou leur partage. Les prémisses fondamentales sous-tendant la création de valeur à travers des synergies sont celles d'un phénomène systémique : la combinaison de deux entreprises leur permet d'être plus performantes que si elles avaient continué d'exister séparément.

Les synergies permettant d'atteindre une telle performance supérieure peuvent être de plusieurs types. Généralement, on distingue deux grandes catégories : les synergies de coûts et les synergies de revenu. On parle ici généralement de synergies opérationnelles qui sont invoquées comme étant l'une des principales motivations pour les acquisitions. En particulier, les synergies de coûts par effet de volume sont les plus avancées motifs de rachat d'une autre société (Meier & Schier, 2006). Elles reposent dans ce cas alors sur des économies d'échelle générées par le regroupement des moyens de production et la rationalisation des organisations en partageant des ressources et supprimant les doublons. Les synergies de revenu renvoient à la possibilité de l'entité combinée de générer des revenus supérieurs à ceux que chacune d'entre elles aurait généré seule, notamment grâce à des économies d'envergure, par exemple à travers l'exploitation des canaux de distribution complémentaires, l'association de marques ou l'exploitation plus efficace des ressources grâce à la combinaison des compétences détenues par chaque entité. D'autres formes de synergies sont les synergies financières, comme des avantages fiscaux ou relatifs à la capacité d'endettement (Meier & Schier, 2006), ou les synergies « collusives », générant un pouvoir de marché accru suite à l'accroissement de taille de l'entreprise (Chatterjee, 1986).

Si pour les deux derniers types de synergies les enjeux en termes d'intégration organisationnelle ne sont pas centraux, celle-ci paraît primordiale dans la réalisation de synergies opérationnelles. L'exploitation d'économies d'échelle ou d'envergure nécessite bien sous une forme ou une autre la mise en commun ou le transfert de ressources et de compétences (Haspeslagh & Jemison, 1991). L'intégration organisationnelle effective a été identifiée ici comme le plus important vecteur pour y parvenir (Larsson & Finkelstein, 1999). La création de synergies, notamment au niveau opérationnel, nécessite l'échange de ressources, tangibles (par exemple des moyens de production) ou intangibles (marques, savoir-faire, etc.), et leur déploiement effectif dans l'entité vers laquelle elles sont transférées. Or, cette capacité de partage et de transfert n'existe pas d'une manière abstraite mais implique justement l'intégration des processus organisationnels et des ressources humaines de chaque entité. Elle nécessite l'émergence d'interactions et de relations de coopération entre les membres des deux entités au travers desquelles les ressources peuvent être transférées. Ces relations sociales favorisent alors l'échange de ressources et leur émergence apparaît comme une condition indispensable pour créer les synergies projetées.

Une revue de la littérature sur les dimensions humaines et organisationnelles des fusions-acquisitions a permis de distinguer trois catégories de facteurs qui sont susceptibles d'influer sur l'émergence de telles relations promouvant la création de synergies, à savoir des facteurs psychologiques, organisationnels et managériaux.

3.1 FACTEURS PSYCHOLOGIQUES

Une grande partie des recherches sur les enjeux de gestion des ressources humaines dans les fusions-acquisitions s'est intéressée aux conséquences psychologiques d'un rapprochement d'entreprises sur les membres organisationnels. Les chercheurs ont relevé les sentiments de peur et de stress subis par le personnel liés à la fusion, provenant d'une incertitude profonde sur les remaniements organisationnels, l'évolution de la carrière, les changements au niveau du contenu et des méthodes du travail, l'arrivée de nouveaux supérieurs hiérarchiques, le devenir de l'entreprise en tant qu'entité, etc.

Le stress et l'insécurité ressentis par rapport au poste de travail peuvent susciter chez les employés des réactions de résistance au changement et de rejet d'une identification avec la nouvelle entreprise, rendant les interactions sociales avec des membres de l'entreprise partenaires et des comportements coopératifs plus difficiles (Buono & Bowditch, 2003 ; Cartwright & Cooper, 1996 ; Napier 1989). Egalement, le stress et l'incertitude éprouvés peuvent induire une moindre assiduité au travail et une réaction de retrait vis à vis de l'entreprise se traduisant souvent par une moindre disponibilité et motivation à coopérer et à engager des relations sociales avec l'entreprise partenaire (Mirc, 2004 ; Cartwright & Cooper, 1996).

D'autres chercheurs se sont centrés sur le rôle de la construction du lien social et de l'identification avec la nouvelle entreprise. Ils soutiennent qu'un niveau élevé d'identification sociale des employés avec l'organisation, lieu de leur travail, se traduit par un engagement personnel plus important, un intérêt plus fort pour l'entreprise, une rotation moins rapide du personnel, et avec au bout du compte une prédisposition plus importante à la coopération (Ellemers & al., 2004 ; Bartles & al., 2006).

Notons tout de même qu'en revanche, certains chercheurs soulignent, au contraire, les effets positifs d'une fusion-acquisition sur les employés et leurs carrières, favorisant leur motivation et des comportements coopératifs avec les membres de l'entreprise « partenaire ». Ainsi, elle peut offrir des opportunités de carrière et d'évolution dans la nouvelle entreprise, conduire à une promotion et une augmentation des responsabilités, rendre le contenu du travail plus

varié, ou amener à une sécurité d'emploi plus élevée, lorsque l'entreprise acquise a été en difficulté (Buono & Bowditch, 2003 ; Empson, 2001 ; Napier, 1989).

3.2 FACTEURS ORGANISATIONNELS

Une deuxième catégorie de facteurs identifiés comme ayant un effet structurant sur l'intégration organisationnelle relève des différences, similitudes ou complémentarités qui peuvent exister entre les organisations des entreprises rapprochées.

Un premier facteur largement traité dans la littérature concerne les différences culturelles entre les entreprises fusionnées (e.g. Teerikangas & Véry, 2006 ; Stahl & Voigt, 2005). Ce qui est souvent qualifiée d'incompatibilité culturelle entre deux firmes rapprochées est vue comme l'une des causes majeures de l'échec d'une fusion, bien qu'aucun lien direct entre la dimension culturelle et la performance post-acquisition n'ait pu être démontré avec une totale certitude. L'impact négatif des différences culturelles sur le résultat d'une fusion est principalement associé au fait qu'elles rendent le processus d'intégration plus difficile à réaliser. Notamment lorsque les systèmes de management, les processus et méthodes de travail divergent d'une entreprise à l'autre, l'émergence de relations et de comportements coopératifs entre entité paraît d'autant plus difficile que les normes et codes dominants risquent de diverger, rendant les organisations ainsi plus difficilement transférables et appropriables. Le clivage social et culturel peut être accentué par l'existence de narratives organisationnelles propres à chaque organisation, renforçant le sentiment de différence entre employés des deux entreprises (Vaara & Monin, 2010).

Les différences culturelles peuvent déboucher sur des problèmes de communication entre les membres des organisations, en raison de codes et de langages différents d'une organisation à l'autre. Les obstacles à la communication et à la compréhension mutuelle sont d'autant plus importants dans le cas de rapprochements transfrontaliers lorsque des langues tout comme les environnements nationaux diffèrent (Stahl & Voigt, 2008).

Hormis les difficultés de communications, les différences culturelles peuvent avoir un effet perturbateur sur les aspects organisationnels. Ainsi, ils sont souvent à l'origine de conflits et de résistances au changement de la part des employés, ce qui nuit à la mise en place d'une dynamique coopérative efficace (Olie, 1990 ; Marks & Mirvis, 2001 ; Buono & Bowditch, 2003) ainsi que la mise en place d'une identité commune.

D'autres contributions soulignent que l'effet inhibant de différences culturelles sur l'émergence de relations sociales peut être affaibli par l'existence de relations inter-entreprises antérieures au rapprochement (Schoenberg, 2001). De même, le partage de

cultures professionnelles peut atténuer les oppositions dues à l'appartenance organisationnelle au profit de celle à un métier ou communauté professionnelle commune. Ceci se renforce lorsque les entreprises appartiennent au même secteur d'activité. Greenberg et Guinan (2004) se sont notamment intéressés à l'effet positif des communautés de pratiques dans le processus de transfert de connaissances lors d'une fusion-acquisition. Celles-ci favorisent notamment le transfert par la proximité culturelle qu'elles développent entre les individus. En leur sein, les membres des deux entreprises commencent à construire plus facilement une identité partagée, fondée sur l'expérience professionnelle, le transfert étant stimulé par le langage professionnel identique, la communication et la compréhension entre individus trouvant place dans la communauté de pratique. Allatta et al. (2010) ont trouvé des résultats similaires, observant que la proximité de métier et de niveau hiérarchique pouvait favoriser le développement de relations interpersonnelles malgré des différences culturelles prononcées.

3.3 FACTEURS MANAGERIAUX

De nombreuses recherches se sont intéressées à la manière dont la fusion est planifiée et mise en œuvre par le management des entreprises concernées. C'est la façon dont l'intégration est pensée, gérée et contrôlée par le management en amont, pendant et après le rapprochement, qui, d'après ces travaux, détermine la réussite de l'opération (Jemison & Sitkin, 1986, Napier, 1989 ; Very, 2001 ; Duval-Hamel, 2004). Les choix décisifs se rapportent au degré et au type d'intégration qui seront arrêtés, aux ressources allouées à la planification du processus d'intégration, telles que la constitution d'une équipe d'intégration transversale, le temps accordé à l'intégration, la communication faite dès l'annonce de la fusion, etc. Plus l'intégration est effectivement expliquée et planifiée, plus la performance post-acquisition tend à être positive (Child, Pitkethy & Faulkner, 1999 ; Schweiger & Very, 2003).

Si ce premier groupe de chercheurs prônent la primauté d'une gestion rationaliste de manière *top down*, d'autres travaux soulignent l'importance de l'autonomie accordée aux membres organisationnels, et notamment à ceux de l'entité acquise (Cartwright & Cooper, 1996 ; Larsson and Lubatkin, 2001). Celle-ci favoriserait l'émergence de comportements coopératifs parce qu'elle accorde suffisamment de marge de manœuvre aux individus d'initier des relations sociales de manière libre et spontanée, i.e. de façon *bottom up*. Les relations sociales étant des mécanismes puissants, parfois plus efficaces que ceux plus formalisés comme les systèmes d'information et le contrôle managérial formel (Kogut & Zander, 1992 ; Grant, 1996), un management trop dominant peut produire un effet contraire et altérer les interactions entre individus, et donc la transmission de ressources. En se référant aux travaux

de Scott (1998), Koenig et Meier (2001) montrent ainsi l'importance d'une approche naturaliste, favorisant l'émergence autonome de relations et d'interactions sociales dans la réussite d'une acquisition, en l'occurrence de type symbiotique.

L'impact de ces facteurs psychologiques, organisationnels et managériaux sur le développement de relations facilitant la création de synergies peut fortement varier d'une opération de fusion à l'autre, et notamment en fonction du degré d'intégration organisationnelle visé. De manière générale, nous pouvons dire que leur effet sera d'autant plus accentué que le niveau d'intégration sera élevé (Buono & Bowditch, 2003). Pour aborder ces variations ainsi que rendre compte du caractère évolutif de structures relationnelles dans le temps, nous introduirons maintenant une perspective dynamique du cadre d'analyse proposé, en distinguant trois types d'acquisition caractérisés par des degrés d'intégration variables : l'absorption, la préservation et la symbiose (Haspeslagh & Jemison, 1991).

4. UNE APPROCHE DYNAMIQUE DE L'EVOLUTION STRUCTURALE POST-ACQUISITION

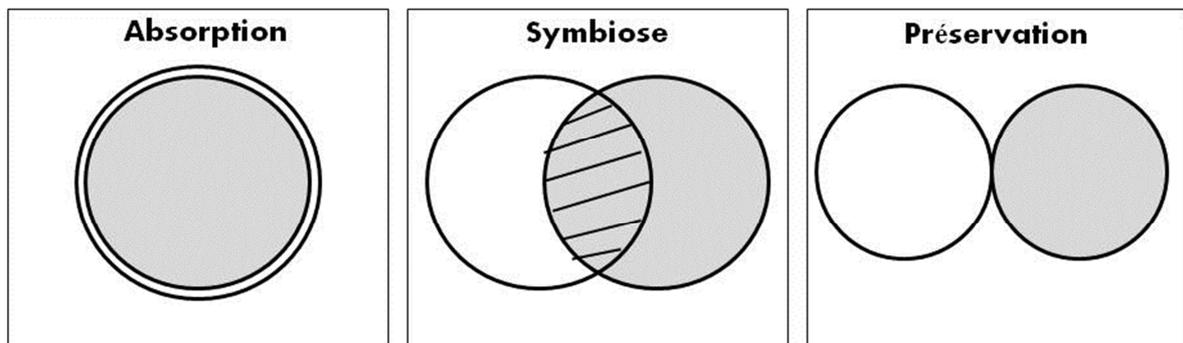
Nous approchons l'évolution de la structure sociale comme une succession de phases ou de séquences. Si on considère le processus d'acquisition comme un processus continu évoluant constamment dans le temps au travers des interactions sociales entre individus, les réseaux sociaux doivent alors également être étudiés comme des configurations structurelles, relationnelles et cognitives évolutives. Les relations interpersonnelles évoluent dans le temps et, par conséquent, les réseaux qu'elles dessinent. La détermination des différentes phases se fonde sur les travaux menés en matière de fusions-acquisitions, et en particulier sur ceux de Buono et Bowditch (2003) pour le cas de la fusion et sur ceux de Haspeslagh et Jemison (1991) pour les cas de la symbiose et de la préservation.

Haspeslagh et Jemison (1991) distinguent des approches d'intégration différentes en fonction du degré d'autonomie organisationnelle et d'interdépendance stratégique des entités rapprochées, notamment, l'absorption, la préservation et la symbiose.¹

¹ Une typologie similaire a été proposée par Napier (1989). Cependant, l'auteur analyse les types de combinaison post-acquisition de manière plus statique et s'interroge davantage sur les caractéristiques organisationnelles du nouvel ensemble selon la compatibilité des organisations rapprochées. Ainsi, trois cas de figure sont identifiés : les fusions d'extension, les fusions de collaboration et les fusions de restructuration. Dans le premier cas, celui d'une fusion d'extension, l'acquéreur accorde, de manière similaire au modèle de la préservation chez

Dans le modèle de l'absorption, les ressources sont mises en commun au sein d'une seule entité, les bénéfices de l'opération découlant d'économies d'échelle et de la rationalisation des moyens. Dans le modèle de la préservation, l'identité et l'autonomie de gestion de l'entreprise acquise dans le domaine opérationnel sont maintenues. Dans le cadre d'une création de valeur par symbiose, l'accent est mis sur les interdépendances stratégiques au travers du maintien d'entités distinctes mais fortement liées par des relations coopératives au niveau opérationnel. Le schéma de la figure 1 résume l'intégration des structures dans leur ensemble telle que visée par chaque type.

Figure 1 : Intégration des structures en fonction de la finalité du type d'acquisition



(Schéma développé par l'auteur à partir des travaux de Haspeslagh et Jemison, 1991)

Pour chaque type d'acquisition, les réseaux sociaux sont supposés évoluer de manière différente. Nous nous appuyons sur les travaux en matière de fusions-acquisition et de réseaux sociaux pour discuter des évolutions telles qu'elles sont susceptibles de parvenir en raison des objectifs et modes d'intégration visés. Nous distinguons trois phases successives, suggérées par les travaux de Buono et Bowditch (2001) et Haspeslagh & Jemison (1991) pour les acquisitions d'absorption et par ceux de Haspeslagh et Jemison (1991) pour celles de préservation et de symbiose. La figure 2 à la fin de cette section résume les évolutions décrites ci-dessous.

Haspeslagh et Jemison, une grande autonomie à l'acquis et n'exerce qu'une activité passive de contrôle des résultats. Dans le cadre d'une fusion de collaboration, les entreprises échangent des compétences et connaissances, mais sans pour autant être intégrées au niveau organisationnel. Elles restent plutôt indépendantes et interagissent comme des partenaires de co-opération. Enfin, lors d'une fusion-acquisition de restructuration, les entreprises sont intégrées dans leur totalité et leur combinaison prend souvent la forme d'un alignement de l'acquis sur le modèle organisationnel et de management de l'acquéreur. Ce dernier impose alors ses pratiques et systèmes de gestion, ses outils et méthodes de travail, etc.

4.1 L'ACQUISITION-ABSORPTION

Les acquisitions d'absorption se caractérisent par un faible besoin d'autonomie des entités rapprochées tandis que le besoin d'interdépendances entre elles y est fort (Haspeslagh & Jemison, 1991). C'est sur ces interdépendances que se fonde la création de valeur attachée à ces opérations. Elle repose notamment sur la combinaison et le partage de ressources opérationnelles permettant à la fois leur rationalisation et leur exploitation plus efficace. Ceci nécessite un processus d'intégration qui amène à une dissolution complète des frontières entre firmes. La fin du processus d'acquisition se démarque alors par une consolidation totale des opérations, organisations et cultures des deux entreprises.

Nous distinguons trois différentes étapes du processus d'intégration des réseaux dans la phase post-acquisition, caractérisées par des réseaux moins denses et socialement moins cohésifs directement après le début de l'intégration organisationnelle, l'apparition de premiers liens inter-réseaux à travers quelques personnes remplissant un rôle d'intermédiaires, et dans un dernier temps la multiplication de ces liens jusqu'à une coalescence complète ou des réseaux des deux entreprises.

4.1.1. Phase 1 : Réduction de la densité des réseaux pré-acquisition et affaiblissement de la cohésion sociale

Dans un premier temps, nous pouvons supposer une réduction de la densité des réseaux tels qu'ils existaient dans la phase pré-fusion.

La première phase succédant directement la clôture de l'opération et son annonce officielle a été caractérisée par Bueno et Bowditch (2003) comme *processus initial de combinaison*. Elle consiste en l'élaboration « théorique » de la nouvelle organisation cible et conduit généralement à des premiers changements fondamentaux structurels. Le plus souvent, elle se traduit par une rationalisation des organisations. L'identification des sources de synergies amène à celles de doublons, surtout dans les fonctions de support, qui ont pour conséquence soit le départ d'une partie des membres du personnel soit leur transfert dans d'autres services ou départements. Le départ ou le transfert de personnel concerne ici généralement davantage l'entreprise acquise que l'acquéreuse. Le cas de fusion entre égaux où le principe de parité peut entraîner des changements de manière plus équilibrée entre les deux entreprises est plutôt rare. Le plus souvent, on observe une situation de déséquilibre dans laquelle l'entreprise

acquise se retrouve davantage dominée et soumise aux changements imposés par son racheteur (Meier & Schier, 2006).

Le fort départ du personnel observé dans les fusions-acquisitions ainsi que les restructurations organisationnelles fondamentales peuvent provoquer une rupture dans les relations interpersonnelles telles qu'elles existaient avant le rapprochement. Des interactions sociales et des liens avec les nouveaux collègues doivent d'abord être construits et une nouvelle identité partagée doit être créée. Comme le décrivent Bueno et Bowditch, « le processus de combiner effectivement deux organisations génère de nombreuses inquiétudes chez les employés au sujet des croyances et valeurs organisationnelles fondamentales et la rupture potentielle des relations et liens sociaux ». Ils tendent alors à être « préoccupés par les changements de normes et d'attentes et [se sentent] menacés par les changements potentiels à venir quant aux façons habituelles et traditionnelles de faire et d'agir. » (2003, p.96).

Dans un premier temps, nous pouvons alors supposer que la densité des réseaux tels qu'ils existaient avant la fusion a tendance à s'affaiblir. Par conséquent, la cohésion sociale, notamment au sein du réseau de l'acquis, risque de s'affaiblir lors de cette toute première phase après le rachat. Les incertitudes ressenties peuvent instaurer un climat de prudence et de méfiance vis-à-vis d'autrui, y compris des anciens collègues, portant atteinte à la confiance primordiale pour la qualité des échanges interpersonnels. De même, le transfert d'une partie du personnel dans d'autres services ou départements peut engendrer une distance géographique, mais aussi relative aux tâches à effectuer entre membres des réseaux pré-acquisition. Des relations fortes entre individus, telles que des amitiés, peuvent souffrir d'une telle distance et s'affaiblir. Nous pouvons alors penser que, dans ce cas, une partie des relations qui liaient les individus dans la phase pré-fusion devient plus faible.

4.1.2. Phase 2 : Constitution de clusters et apparition de premiers liens au travers d'acteurs intermédiaires

Après cette première étape sujette aux restructurations immédiates après le rapprochement, une deuxième phase débute, consistant en l'intégration ou la *combinaison formelle*, pour reprendre le terme de Bueno et Bowditch (2003), des entreprises. Dans une perspective structurale, nous pouvons supposer, d'une part, un clustering important, et, d'autre part, l'émergence de premiers liens entre sous-groupes au travers de quelques personnes assurant une fonction de *brokers*.

Le climat d'incertitude et de stress à l'égard du devenir professionnel dans la nouvelle entreprise, très accentué dans cette phase du rapprochement opérationnel où la fusion devient une réalité vécue, incite les individus à rester proches de leurs anciens collègues et à développer une attitude de méfiance et de distance vis-à-vis les membres de l'organisation « partenaire » (Olie, 1990 , Cartwright & Cooper , 1996). Cette distance est d'autant plus forte que les différences culturelles entre les deux organisations sont importantes et accentuent le clivage entre les normes et les standards dominants dans les deux entreprises. De plus, le stress et l'incertitude éprouvés dépendent des objectifs stratégiques de la fusion et augmentent avec le niveau d'intégration désiré (plus les entreprises restent autonomes sur le plan organisationnel, moins les incertitudes seront prononcées) (Buono & Bowditch, 2003).

En termes de réseaux sociaux, ces incertitudes personnelles et différences culturelles peuvent se traduire par la constitution ou le maintien de sous-groupes, formés d'individus d'une même origine organisationnelle (ayant appartenu à la même entreprise avant la fusion) et la faible présence de nouveaux liens entre ces sous-groupes ou *clusters*. Des travaux sur le comportement de réseaux sociaux ont abordé l'effet d'homophilie entre acteurs. Ainsi, les individus partageant des profils, cultures et une identité similaires ont tendance à se regrouper et à interagir de préférence avec les autres membres appartenant au même *cluster* (Lazega, 2007, 2008 ; Roth, 2008; McPherson & Smith-Lovin, 2001). Par cluster, on entend le regroupement d'individus au sein du réseau qui sont fortement connectés les uns aux autres, les liens avec le reste du réseau étant par contre plus faibles.

Ce repli plus important sur des sous-groupes opposés et constitués d'individus issus de la même entreprise a pour conséquence que les liens entre ces sous-groupes sont beaucoup plus difficiles à créer. Certains facteurs peuvent renforcer cette opposition entre sous-groupes à ce stade et rendre le développement de relations sociales et de comportements coopératifs plus délicat, tels que les problèmes de communication ou de compréhension dus aux différences culturelles, de méthodes de travail, ou de termes et langages (voire langues) structurant les processus et pratiques de travail dans chacune des entreprises.

Néanmoins, les recherches effectuées suggèrent l'apparition de quelques premiers liens entre les différents groupes du réseau, établis par certains individus intermédiaires. Notamment Haspelslagh et Jemison (1991) ont remarqué l'existence d'individus « intégrateurs », générateurs de premiers liens inter-entreprises. Il s'agit de personnes désignées par le management qui occupent des positions d'intermédiaires formellement établies et dont le rôle

est de favoriser les échanges et les interactions entre entités. Dans une perspective de réseaux sociaux, on pourrait désigner ces personnes comme des *brokers*, c'est-à-dire des personnes qui au travers de leurs relations nouent des liens entre des parties qui sans cela seraient déconnectées du réseau (Burt, 1992).

La durée de cette deuxième phase caractérisée par un niveau d'instabilité organisationnelle élevé peut être fortement variable d'une opération à l'autre. Le risque est qu'il s'instaure un état de marasme, de « *merger standstill* » dans les termes de Schweiger, Ivancevich & Power (1987), susceptible de durer plusieurs mois voire des années. Durant ce temps, les employés tentent de maintenir leurs anciens standards et pratiques et continuent d'opposer deux camps de personnel, « eux » et « nous », en fonction de l'origine organisationnelle. Les différences culturelles peuvent s'amplifier avec les confrontations quotidiennes des deux mondes, l'intégration opérationnelle pouvant ainsi amener à la création de véritables compétitions entre groupes d'employés (Buono & Bowditch, 2003). Le résultat est une productivité opérationnelle plus faible et un management en lutte permanente pour faire appliquer les modes d'organisation tels qu'ils ont été formellement élaborés.

4.1.3. Phase 3 : Multiplication des relations entre sous- groupes jusqu'à la coalescence des réseaux

Si la deuxième phase a été caractérisée par une tendance des individus à se regrouper en fonction de l'origine organisationnelle, n'entretenant que peu de contacts avec l'entreprise « partenaire », ce statu quo devrait être difficile à maintenir à long terme. Son abandon constitue au moins une condition incontournable si les synergies projetées dans la création de valeur et fondées sur une intégration complète des entreprises doivent être réalisées.

La constitution d'équipes de travail étant amenées à collaborer et à interagir dans leur quotidien du fait de leurs tâches assignées devrait avoir pour conséquence que de nouvelles relations se tissent. De même, il est probable que des échanges sociaux émergent à l'intérieur et en dehors de la situation de travail, par suite à l'estompement des différences culturelles et organisationnelles avec le temps, du fait d'une mise en place d'un système de gestion uniforme et du développement d'une histoire et d'une identité communes partagées par l'ensemble du personnel.

Buono et Bowditch (2003) ont observé le passage vers une phase qualifiée de *combinaison psychologique*, dernier stade du processus de consolidation lorsque les transformations organisationnelles sont implantées et l'intégration des entreprises accomplie. Selon eux, la combinaison psychologique, qui prend souvent plusieurs années à construire, est achevée lorsqu'il y a « une coopération renouvelée et une acceptation intra- et inter-unités entre les organisations. Parfois, ce niveau d'une véritable intégration n'est accomplie qu'avec l'existence d'un nouvel 'ennemie' sur lequel peuvent se concentrer hostilité et menace » (p.101). Cette phase correspond à un état de « cristallisation » dans le sens de Lewin (1996) où de nouvelles routines partagées par l'ensemble du personnel commencent à devenir la norme et à être incorporées.

4.2 L'ACQUISITION DE PRESERVATION

La préservation est choisie comme mode d'acquisition lorsqu'il existe un fort besoin d'autonomie et un faible besoin d'interdépendance entre les entreprises rapprochées. L'entreprise acquise reste alors indépendante et l'acquéreur, lui, n'exerce qu'un contrôle limité sur elle, notamment dans les domaines financier et de contrôle de gestion. La création de valeur dans ce type d'acquisition repose sur plusieurs aspects.

Une première source de valeur relève de l'accès aux bénéfices générés par l'entreprise acquise. L'objectif de l'acquéreur est de préserver au maximum les sources de bénéfices de l'entreprise acquise en altérant le moins possible son fonctionnement et son mode de gestion.

Un deuxième objectif de création de valeur est dans ce type d'opération souvent lié à l'exploration de nouveaux secteurs d'activité. En effet, la préservation est le plus souvent choisie lorsque l'entreprise poursuit avec l'acquisition une stratégie de diversification. Dans ce cas, l'entreprise acquise est implantée dans un secteur non couvert par l'acquéreur, et l'acquisition constitue une occasion d'explorer de manière plus approfondie les avantages d'une future implantation plus importante sur ce secteur. En termes de relations entre entités ceci implique le transfert de connaissances sur le secteur d'activité de l'acquis vers l'acquéreur.

4.2.1. Phase 1 : Maintien total des structures et préservation stricte des frontières organisationnelles

En vue de l'impératif de maintenir les frontières organisationnelles ainsi que le fonctionnement de l'acquis pour préserver le plus possible ses sources de bénéfices, la phase suivant directement le rachat est caractérisée par un maintien total de l'entreprise acquise telle qu'elle existe au moment du rachat.

Les changements ou suppression de personnel suite à la rationalisation des organisations telle qu'observée dans le cadre d'acquisitions-absorption n'ont alors pas lieu de se produire ici, mais plus encore la préservation du personnel, de leur relations et processus de travail constitue ici une condition essentielle pour le succès de l'opération. Toute modification de l'entreprise acquise risquerait de perturber son fonctionnement et son efficacité. Le maintien de frontières organisationnelles strictement séparées entre l'acquéreur et l'acquis est ici primordial pour ne pas créer des conflits de cultures d'entreprise ou susciter des craintes chez l'acquis sur le devenir de son organisation, dont la conséquence serait une motivation une disposition affaiblie de la part des membres organisationnels de contribuer au succès de l'acquisition.

4.2.2. Phase 2 : Apparition de liens d'échange au niveau managérial

La préservation totale des frontières organisationnelles, indispensable dans un premier temps, n'est cependant pas soutenable à long terme. L'acquéreur doit pouvoir contrôler l'entreprise acquise et son efficacité. De même, il doit lui apporter des ressources et des compétences managériales pour assurer sa performance maximale.

Il s'agit alors de gérer l'acquis à « longueur de bras », en maintenant toutefois complètement les frontières de chaque entreprise. Les seuls domaines d'interaction entre l'acquéreur et l'acquis concernent la gestion financière, le partage de risques et l'enrichissement (*nurturing*) des processus de gestion de l'acquis à travers un transfert de capacités de management dans un sens large (Haspeslagh & Jemison, 1991).

Ainsi, l'acquéreur doit contrôler la performance de la firme achetée, restée indépendante, en dynamique. Il doit intervenir en cas de dysfonctionnement, sans pour autant rompre les équilibres, être trop présent ou dominant en imposant un style de management ou des outils de gestion. En revanche, d'une façon ou d'une autre, il doit trouver les moyens d'harmoniser une partie des systèmes de gestion (systèmes d'information, mesures de la performance, etc.) et de transférer à l'entreprise rachetée son savoir-faire. En même temps, l'entreprise acquise doit

transmettre à l'acquéreur son savoir-faire et ses connaissances sur son activité et le secteur dans lequel elle opère. Toutefois, la nécessité reste entière de donner une identité commune au nouvel ensemble qui facilite les échanges entre les différentes entités organisationnelles. L'enjeu est ici, en effet, de « *préserver l'identité de l'acquise, tout en faisant progressivement évoluer les deux organisations vers la création d'avantages nouveaux et distinctifs* » (Meier & Schier, 2006, p.198). De prime abord, un des résultats paradoxal est l'exigence d'imposer un système d'autorité unique de la part de l'acquéreur, tout en respectant et en laissant persister des différences culturelles et organisationnelles avec l'acquis.

Haspeslagh et Jemison (1991) insistent ici sur l'impératif de mettre en place une structure formelle de « gardiens des limites » (*gatekeeping structure*) qui assure la gestion de cette situation paradoxale. Elle veille à la fois à ce que le fonctionnement de l'acquis soit réellement préservé, et créé en même temps des liens entre les deux structures afin que des ressources et compétences puissent être transférées. Comme l'ont observé les auteurs, cette structure est le plus souvent composée de membres des deux entreprises, en particulier de leurs deux dirigeants.

4.2.3. Phase 3 : Croissance du réseau de l'acquis dans le cadre d'un développement de l'activité

Comme nous l'avons expliqué, l'accès aux bénéfices de l'acquis ne constitue pas la seule source de création de valeur sous-tendant les acquisitions de préservation. Souvent, elles servent à explorer des secteurs nouveaux afin de déterminer l'intérêt d'une future stratégie de diversification. *In fine*, la valeur créée réside alors dans le développement d'une nouvelle activité et l'installation de manière stratégique dans un nouveau secteur d'activité.

L'implantation plus importante sur ce nouveau secteur d'activité nécessite le développement de l'entité acquise qui dans sa taille initiale ne pourra pas être suffisamment compétitive (Haspeslagh & Jemison, 1991). Elle doit alors croître, soit de manière organique soit en rachetant d'autres entreprises implantées dans son secteur. Dans la structure sociale, ceci se traduit par une augmentation du nombre d'acteurs de l'entité acquise. Ces acteurs entretiennent des interactions plus importantes entre eux qu'avec l'acquéreur du fait des liens opérationnels plus substantiels qui les unissent. Lorsque la croissance est externe et résulte d'acquisitions d'autres entreprises qui seront intégrées dans la première entité acquise, la

constitution de ces liens est alors susceptible de suivre l'évolution décrite pour le cas d'acquisitions-absorption.

4.3 L'ACQUISITION DE SYMBIOSE

Les acquisitions de symbiose se démarquent par le besoin d'un niveau d'autonomie forte de l'acquis pour préserver les capacités de l'acquis dans son contexte organisationnel unique, tout en répondant en même temps à un besoin fort d'interdépendance entre les deux entreprises. Cette interdépendance est fondamentale dans la création de valeur associée à ce type d'opérations, fondée sur des coopérations substantielles entre les deux entreprises. L'objectif de ces collaborations est de créer conjointement de nouvelles sources de valeur à travers des innovations émergentes de ces collaborations (Koenig & Meier, 2001).

4.3.1. Phase 1 : Maintien total des structures et préservation stricte des frontières organisationnelles

La première étape est équivalente à celle d'une acquisition de préservation (Haspeslagh & Jemison, 1991). Les interdépendances entre les deux entités ne seront créées que dans un second temps. Dans un premier temps, l'acquéreur doit, au contraire, veiller à ce que les frontières organisationnelles soient préservées le plus possible afin de ne pas bouleverser le fonctionnement de l'acquis et susciter le sentiment d'une domination qui pourrait provoquer la résistance et la démotivation chez les salariés.

4.3.2. Phase 2 : Emergence graduelle d'interactions, d'abord engagées par l'acquis, puis renforcées par l'acquéreur

Dans un deuxième temps, les frontières organisationnelles deviennent plus perméables afin de favoriser le transfert de compétences et de connaissances, fonctionnelles et managériales, entre les deux entreprises. L'autonomie de l'acquis peut être graduellement diminuée, mais seulement si l'acquis décide de lui-même de changer ses pratiques organisationnelles pour s'adapter à la nouvelle situation.

La frontière entre les deux organisations doit être transformée en une membrane semi-perméable. Haspeslagh et Jemison (1991) insistent ici sur l'importance du fait que les premières interactions soient initiées par l'acquis. Cette primauté de l'engagement de l'acquis est importante dans la mesure où elle souligne la volonté de l'acquéreur de préserver le plus

possible le fonctionnement de l'acquis, limitant ainsi l'émergence de conflits ou de mouvement de résistance de la part de ce dernier. En même temps, la marge d'initiative laissée à l'acquis favorise sa perception des bénéfices que le rapprochement peut lui procurer. La reconnaissance des qualités mutuelles et la motivation réciproque de coopérer sont, en effet, primordiales dans ce type d'opération (Haspeslagh & Jemison, 1991 ; Koenig & Meier, 2001). Dans un premier temps, les interactions sont alors surtout volontaires, spontanées et initiées par l'acquis.

En revanche, ces interactions peu systématiques et plutôt exploratoires ne sont pas suffisantes pour créer réellement les interdépendances prévues par le projet d'acquisition. Celles-ci nécessitent l'engagement de liens plus conséquents et systématiques permettant un réel échange de connaissances entre les deux entreprises. C'est alors autour de l'acquéreur de renforcer les liens initiés par l'acquis et de mettre en place des relations plus fortes entre les deux entités.

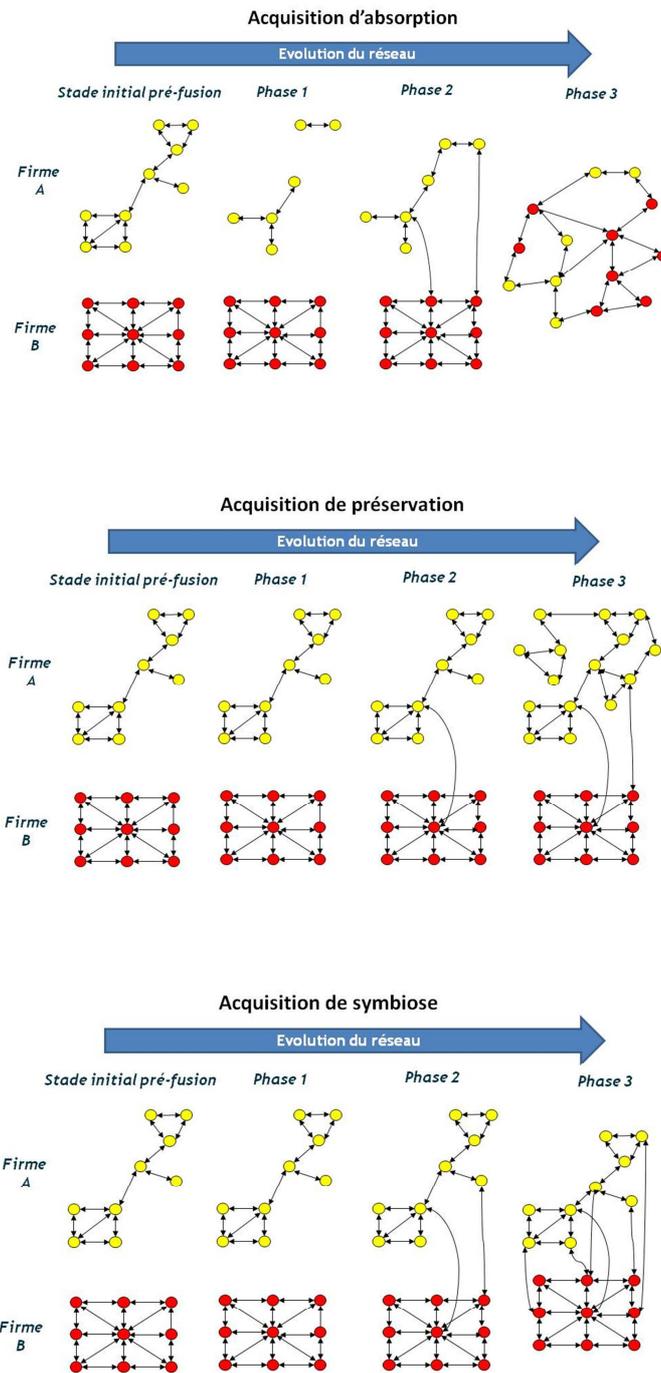
4.3.3. Phase 3 : Multiplication des interactions jusqu'à une amalgamation des entreprises se traduisant par des co-opérations inter-entreprises plus importantes

A la fin, tout le processus doit déboucher sur une véritable amalgamation des deux organisations de manière à ce qu'elles deviennent une entité nouvelle et unique, pourtant sans perdre les particularités de chacune d'entre elles.

Cette dernière étape est alors similaire à celle d'une absorption avec la différence que l'organisation acquise reste préservée en tant que telle. L'amalgamation ne signifie ici alors pas la disparition des deux entités mais la mise en place de coopérations fréquente et systématiques entre elles qui donnent alors naissance à une nouvelle organisation véritablement coopérative. En termes de réseaux, ceci passe par la multiplication des liens entre les deux entités, impliquant maintenant un nombre croissant d'acteurs, mais sans rompre les équilibres et groupements tel qu'ils existent dans chaque entité séparément.

La figure 2 schématise les trois phases de l'intégration des structures relationnelles pour chaque type d'acquisition. Leur déroulement et leur durée dépendent de nombreux facteurs en œuvre, tant au niveau des actions managériales menées que des ressentiments et réactions des employés ou du niveau de compatibilité des organisations fusionnées.

Figure 2 : Evolution des réseaux sociaux suivant le type d'acquisition



5. CONCLUSION

L'objectif du présent article était de proposer un cadre d'analyse original pour approcher les dynamiques d'intégration organisationnelle dans les fusions-acquisitions en discutant leurs impacts sur la création de synergies entre les entreprises rapprochées. Au cœur de l'analyse se trouve l'hypothèse que ces dynamiques d'intégration sont structurées par les interactions sociales entre les membres de la nouvelle entreprise. La coopération entre individus a dans cette perspective un impact fort sur le fonctionnement et la performance du nouvel ensemble.

Nous avons discuté l'effet de trois types de facteurs sur l'émergence de telles relations coopératives promouvant la création de synergies. D'abord, les effets psychologiques de l'opération sur les employés - le stress et l'incertitude ressentis par le personnel lors d'une fusion peut affaiblir leur disposition à coopérer et à engager des relations inter-entreprises. Ensuite, les différences organisationnelles et culturelles, susceptibles de modérer la mise en place d'une coopération inter-individuelle et inter-entreprises, et *in fine* de la création de synergies. Enfin, le mode de management du processus d'intégration adopté - une marge de manœuvre importante laissée aux acteurs pour s'auto-organiser est ici considérée comme indispensable pour établir des relations porteuses de synergies.

Nous avons proposé ensuite l'introduction d'une perspective temporelle en discutant l'évolution des facteurs identifiés tout au long du processus d'intégration, ce dernier étant alors approché comme évoluant dans le temps. Nous avons distingué trois phases dont l'évolution varie selon le type d'acquisition choisi.

Dans le cas d'acquisition-absorption, une première phase se caractérise par une densité et une cohésion sociale réduites directement après la signature du contrat d'acquisition, découlant de la rationalisation des organisations du travail et de la restructuration des postes et activités à ce moment précoce de l'intégration. En même temps, les liens entre acteurs ont tendance à s'affaiblir à ce stade de l'opération. Dans une deuxième phase, des groupements entre anciens collègues se forment. Le transfert de savoir est alors concentré au niveau des sous-groupes et l'échange avec le reste du réseau n'est assuré qu'à travers quelques personnes clés intermédiaires. C'est sur eux que reposent les flux de savoirs inter-entreprises ce qui leur procure un important pouvoir d'influence sur le réseau. Les relations entre sous-groupes ont ensuite tendance à se multiplier du fait d'une collaboration quotidienne entre acteurs découlant de leurs tâches jointes ainsi que du développement d'une identité partagée. Les relations sociales se tissent entre les différents sous-groupes et les réseaux commencent à s'intégrer jusqu'à atteindre, dans le cas idéal, un degré de coalescence complet.

Dans les cas d'une acquisition de préservation ou de symbiose, la première phase se caractérise par un maintien total des deux entités et notamment de l'acquis. Sa préservation est ici indispensable pour ne pas perturber son fonctionnement et son efficacité. Les phases suivantes diffèrent pour les deux types d'acquisition. La préservation se caractérise ensuite par l'apparition de relations réservée au niveau managérial afin de contrôler davantage la gestion financière de l'acquis et d'échanger des connaissances sur son secteur d'activité. En vue de l'objectif de renforcer celui-ci par la suite dans une stratégie de diversification, l'entité acquise sera alors amenée à croître afin de constituer une nouvelle activité entière au sein du groupement.

Dans le cadre d'acquisition de symbiose, la deuxième phase se démarque également par la multiplication des relations entre l'acquéreur et l'acquis. Mais celle-ci suit avant tout un processus graduel. Les relations seront d'abord engagées par l'acquis et seulement dans un second temps renforcées par l'acquéreur. Cette primauté d'une prise d'initiative par l'acquis est primordiale pour limiter des conflits ou des résistances suite à une 'intrusion' trop dominante par l'acquéreur.

L'analyse de réseaux, en mettant en lumière la structure sociale de chaque organisation, les liens et échanges informels déterminants pour leur fonctionnement et celui du nouvel ensemble, constitue ici un cadre d'analyse puissant. Elle permet d'identifier les circuits d'échange et de flux de ressources dans les organisations et d'anticiper les effets de restructurations organisationnelles sur le déroulement des activités et la performance post-acquisition. De même, elle offre une manière privilégiée pour identifier les personnes clés de l'organisation et d'anticiper les effets en cas de départs ou de transferts de poste. Elle constitue de ce fait un outil d'analyse et d'évaluation puissant, notamment en rendant possible une étude détaillée des gains et des difficultés potentiels en termes de gestion de ressources humaines. Elle permet ainsi la prise en compte systématique du facteur humain déjà bien en amont de la phase d'intégration organisationnelle de la fusion-acquisition.

REFERENCES

Allatta J., Iyengar R., Van den Bulte C. (2010), Social Network Dynamics after a Corporate Acquisition, Communication présentée à l'*Academy of Management Annual Meeting*, Montréal 2010

Bartles J., R. Douwes, M. De Jong, A. Pruyn (2006), Organizational identification during a merger: determinants of employees' expected identification with the new organization, *British Journal of Management*, 17, S49-S67

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

Burt R.S. (1992), *Structural holes: The social structure of competition*, Harvard University Press

Burt R.S. (2005), *Brokerage and closure – An introduction to social capital*, Oxford University Press

Cartwright S., C.L. Cooper (1996), *Managing mergers, acquisitions and strategic alliances : Integrating people and culture*, Edit. Butterworth-Heinemann, Oxford

Cartwright S, R. Schoenberg (2006), Thirty years of mergers and acquisitions research: recent advances and future opportunities, *British Journal of Management*, 17, S1-S5

Chatterjee (1986), Types of Synergy and economic value: The impact of acquisitions on merging and rival firms, *Strategic Management Journal*, 7, 119-139

Child J., R. Pike, D. Faulkner (1999), Changes in management practice and the post-acquisition performance achieved by direct investors in the UK, *British Journal of Management*, 10, 185-198

Coleman J. (1990), *Foundations of social theory*, Harvard University Press, Cambridge, MA

Degenne A., Forsé M. (2004), *Les réseaux sociaux*, Edit. Armand Collin, Collection U, Paris

Duval-Hamel J. (2005), Les sept grands chantiers Ressources Humaines dans les opérations de fusion, *Gestion 2000*, 4, 57-71

Ellemers N., D. De Gilder, S. Haslam (2004), « Motivating individuals and groups at work : a social identity perspective on leadership and group performance », *Academy of Management Review*, 29, 459-478.

Forsé M. (2008), Définir et analyser les réseaux sociaux, Les enjeux de l'analyse structurale, *Informations Sociales*, 147, 10-19

Giroux N., Dumas D. (1997), Trois Modalités D'Intégration des Fusions/Acquisitions: l'intégration planifiée, l'intégration émergente et l'intégration conjointe, Communication présentée à la VIème Conférence de l'AIMS à l'École des HEC de Montréal

- Granovetter M. (1973), The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, 78, 6, 1360-1380
- Grant R. (1996), Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17, 109-122
- Greenberg D., P.J. Guinan (2004), Mergers and acquisitions in technology-intensive industries: the emergent process of knowledge transfer, in A. Pablo and M. Javidan (eds), *Mergers and acquisitions : Creating integrative knowledge*, Blackwell Publishing, Oxford
- Haspeslagh P., D.B. Jemison (1991), *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal*, The Free Press, New York
- Jemison D.B., S. Sitkin (1986), « Corporate acquisition : A process perspective », *Academy of Management Review*, 11, 145-163.
- Koenig G., Meier O. (2001), Acquisitions de symbiose : les inconvénients d'une approche rationaliste, *M@n@gement*, 4, 23-45
- Kogut B., U. Zander (1996), What firms do: coordination, identity and learning, *Organization Science*, 7, 502-518
- Larsson R., L. Finkelstein (1999), Integrating strategic, organizational and human resource perspectives on mergers and acquisitions: a case of synergy realization, *Organization Science*, 10, 1-26
- Larsson R., Lubatkin M. (2001), Achieving acculturation in mergers and acquisitions: an international case survey, *Human Relations*, 54, 1573-1607
- Lazega (2001), *The collegial phenomenon – The social mechanisms of cooperation among peers in a corporate law partnership*, Oxford University Press
- Lazega E. (2007), Réseaux sociaux et structures relationnelle, *Editions puf, Collection QSJ*, n°3399
- Lazega E. (2008), Théorie de la coopération entre concurrents : interdépendance, discipline sociale et processus sociaux, *Le Libellio d'Aegis*, 4, 3, 1-5
- Lewin K. (1996), Décisions de groupe et changement social, in A. Lévy (ed.), *Psychologie sociale, textes fondamentaux anglais et américains*, Dunod, Paris
- McPherson M., L. Smith-Lovin, J. Cook (2001), Birds of a feather: homophily in social networks, *Annual Review of Sociology*. 27, 415-444

- Meier O., Schier G. (2006), *Fusions Acquisitions*, Dunod, Paris
- Napier N. (1989), Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes : A review and suggested typology, *Journal of Management Studies*, 26, 271-289
- Olie R. (1990), Culture and integration problems in international mergers and acquisitions, *European Management Journal*, 8, 2, 206-215
- Roth C. (2008), Réseaux épistémiques: formaliser la cognition distribuée, *Sociologie du Travail*, 50, 3, 353-371
- Schoenberg R. (2001), Knowledge transfer and resource sharing as value creation mechanisms in inbound continental European Acquisitions, *Journal of Euromarketing*, 10, 1, 99-115
- Schweiger, D., J. Ivancevich, F. Power (1987), Executive actions for managing human resources before and after an acquisition., *Academy of Management Executives*, 1, 127-138
- Schweiger D., P. Véry (2003), Creating value through merger and acquisition integration, in C. Cooper (ed), *Advances in mergers and acquisitions*, 2, 1-26
- Scott J. (2000), *Social Network Analysis*, Sage Publications, Londres
- Scott R. (1998), *Organizations: rational, natural, and open systems*, Upper Saddle River, Prentice Hall
- Stahl G.K., M.E. Mendenhall (2005), *Mergers and Acquisitions : Managing Culture and Human Resources*, Stanford University Press, Stanford
- Vaara E., Monin P. (2010), A recursive perspective on discursive legitimation and organizational action in mergers and acquisitions, *Organizational Science*, 21, 3-22
- Véry P. (2001), *Des fusions et des hommes*, Editions d'Organisation, Paris
- Wasserman S., Faust K. (1994). *Social Network Analysis – Methods and Applications*, Cambridge University Press.
- Wellman B. (1988), Structural analysis: From method and metaphor to theory and substance, dans Wellman and Berkowitz (eds.) *Social structures: A network approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 19-61
- White H. (1992), *Identity and Control: A Structural Theory of Social Action*, Princeton University Press