

ANNE-SOPHIE THELISSON

ESDES - Univ. catholique de Lyon

OLIVIER MEIER

Université Paris Est - LIPHA

AUDREY MISSONIER

Montpellier Business School – MRM (Labex)

GILLES GUIEU

Aix Marseille Univ, CRET-LOG, Aix-en-Provence,
France

Comment gérer une intégration post-fusion ?

L'intérêt d'une approche paradoxale multiniveaux

Des dynamiques endogènes sont présentes en intégration post-fusion entre organisations, individus et équipes. L'intégration post-fusion implique de nombreux challenges et engendre une recherche simultanée d'objectifs multiples et parfois concurrents. Grâce à une étude de cas longitudinale d'une fusion entre deux sociétés immobilières d'investissements cotées françaises, les auteurs identifient les dynamiques et éléments déclenchants permettant aux parties prenantes de sortir des dualités identifiées. Ils démontrent l'intérêt d'une lecture multiniveaux pour répondre à la gestion d'exigences contradictoires dans un cadre post-fusion.

Malgré l'engouement des organisations pour les opérations de fusion/acquisition (F/A), leur taux d'échec élevé appelle à continuer la recherche sur cet objet en proposant de nouvelles clés de lecture (Stahl *et al.*, 2013). Le taux élevé d'échec souligne à la fois un caractère dynamique et complexe de ces opérations (Meglio et Risberg, 2010) et une spécificité de chaque processus d'intégration post-fusion (Graebner *et al.*, 2016). La littérature appelle depuis plus de dix ans à plus de connectivité dans l'analyse des processus de F/A en mobilisant quatre dimensions : 1) une dimension théorique : approche plus transverse de l'objet d'analyse évoqué (Cartwright *et al.*, 2012) ; 2) une dimension temporelle : perspective englobante des différentes phases du processus (Graebner *et al.*, 2016). Plus spécifiquement, il existe un besoin de comprendre comment les modes d'intégration peuvent être abordés dans une perspective dynamique dans la lignée des travaux de Meier et Missonier (2006). En ce sens, une intelligibilité du dynamisme de l'intégration post-fusion assurerait une meilleure compréhension de l'adaptation de l'organisation au processus de F/A ; 3) une dimension multiniveaux, en prenant en compte les différents niveaux d'analyse, dont ceux micro et macro (organisation, équipe et individu) (Cartwright *et al.*, 2012). De façon complémentaire, des auteurs appellent à prendre en compte les dynamiques à l'œuvre au cours du processus (Uhlenbruck *et al.*, 2016) et plus spécifiquement lors de l'intégration post-fusion (Graebner *et al.*, 2016). De plus, considérer les niveaux d'analyse imbriqués dans ces dynamiques inhérentes aux F/A permettrait une meilleure compréhension

des changements internes à l'organisation (Mirc et Favre, 2016) ; 4) une dimension managériale (Meglio et Risberg, 2010) : en ouvrant la compréhension des F/A à de nouveaux schémas cognitifs appropriables par les praticiens.

Ces constats nous invitent à analyser les processus de F/A et l'intégration post-acquisition sous de nouveaux prismes de lecture pouvant capter ces caractéristiques (Meglio et Risberg, 2010). Une lecture intégrant les dynamiques inter-reliées dans le processus de F/A (Mirc et Favre, 2016) doit tout d'abord permettre de répondre à la complexité des stratégies inter-organisationnelles (Jay, 2013). En effet, les F/A sont la manifestation d'exigences contradictoires et multiples, notamment durant la phase d'intégration (Jarzabkowski *et al.*, 2013). En ce sens, ces opérations engendrent des dualités et paradoxes organisationnels qu'il s'agit de mieux comprendre pour mieux les gérer. Plus spécifiquement, l'intégration post-fusion est la phase charnière du processus de F/A, car elle cristallise des caractéristiques et des intérêts multiples, parfois contradictoires (Haspeslagh et Jemison, 1991). Par exemple, au niveau organisationnel, les parties prenantes sont confrontées à des pratiques, des routines et des processus différents. Les F/A se heurtent à des situations complexes et dynamiques qu'une lecture séquentielle ne parvient pas à solutionner (Meier et Missonier, 2006). À la lueur des études produites, nous proposons de considérer le processus de F/A comme une évolution dynamique d'exigences contradictoires. Par sa nature-même, le processus de fusion génère un ensemble de paradoxes à différents niveaux, qui rendent une gestion linéaire classique difficile (Graebner *et al.*,

2016). Dès lors, il est nécessaire de gérer de manière concomitante et à différents niveaux des solutions adaptées à la complexité du processus. Aussi, seule une lecture qui intègre ces mécanismes d'interdépendances permet de répondre à la complexité inhérente au processus (Graebner *et al.*, 2016).

Une manière de rendre intelligibles ces situations contradictoires et inter-reliées est de recourir au concept de *paradoxe* (Jarzabkowski *et al.*, 2013). Les paradoxes offrent en effet un cadre pour décrypter les tensions inhérentes aux organisations, dont certaines sont activées ou mises en exergue lors de changements organisationnels (Schad *et al.*, 2016). Ainsi, la lecture paradoxale permettrait une analyse globale des éléments contradictoires et inter-reliés à l'œuvre au sein de la nouvelle organisation au cours du processus de F/A, et plus particulièrement lors de l'intégration post-fusion. La lecture paradoxale permettrait d'être plus proche de la réalité du processus de F/A et de trouver en elle-même des facteurs endogènes à la base de la résolution de problèmes issus d'intérêts multiples. Dès lors, un des enjeux de notre recherche est de montrer que cette complexité a une explication et repose sur la nature-même du processus de fusion. Aussi, nous répondons aux questions suivantes : comment concilier les exigences contradictoires présentes à différents niveaux dans un cadre post-fusion alliant conflits d'intérêts et objectifs simultanés ? En quoi l'approche paradoxale permet-elle d'éclairer ces phénomènes pour intégrer de manière intelligible ces demandes simultanément contraires ?

Cet article s'inscrit dans une logique intégrative, visant à appréhender la multiplicité des dynamiques à l'œuvre – ainsi que leur caractère évolutif au cours d'un

processus d'intégration post-fusion – dans le but de comprendre comment ces dynamiques engendrent ou entravent la réussite de l'intégration post-fusion. Nous proposons une analyse globale des dynamiques inhérentes au cours du processus et plus particulièrement lors de l'intégration post-fusion, à travers une analyse processuelle, dynamique et approfondie d'une étude de cas.

Nous procédons à une lecture paradoxale d'un processus d'intégration post-fusion dans une démarche globale qualitative. Nous avons mené une étude de cas longitudinale en temps réel (Yin, 2011) d'une fusion sur 24 mois dès la signature de l'opération. L'étude de cas concerne les entreprises *Alpha* et *Perspective*, deux sociétés françaises dans le secteur du développement urbain. Plus précisément, cette étude prend en compte la multiplicité des paradoxes, leur caractère multiniveaux ainsi que leur évolution au cours du processus d'intégration post-fusion.

Dans la première section, nous développons notre cadre théorique sur la complexité de l'intégration post-fusion et sur l'intérêt d'une lecture paradoxale du processus. Dans la deuxième section, nous décrivons la méthodologie qualitative de cette recherche. Dans la troisième section, nous présentons et discutons nos résultats.

I – COMPLEXITÉ DE L'INTÉGRATION POST-FUSION ET INTÉRÊT D'UNE LECTURE PARADOXALE DU PROCESSUS

1. Complexité de l'intégration post-fusion

La phase d'intégration post-fusion a été identifiée comme une étape cruciale dans

l'ensemble du processus de F/A et comme une phase clé dans le succès final de l'opération (Haspeslagh et Jemison, 1991). Elle peut être caractérisée par la nécessité de créer de la valeur (Haspeslagh et Jemison, 1991) et la recherche d'une synergie entre les organisations (Larsson et Finkelstein, 1999). Néanmoins, cette phase implique de nombreux challenges (Haspeslagh et Jemison, 1991) et engendre une recherche simultanée d'objectifs multiples et parfois concurrents par les parties prenantes (Jarzabkowski *et al.*, 2013). Selon Haspeslagh et Jemison (1991, p. 105), les managers trouvent cette phase « difficile, consommatrice de temps, incertaine et comportant des risques et des revers »¹. C'est une période de profonde mutation, ceci à différents niveaux structurels et organisationnels des entités (Evrard-Samuel, 2003), où se heurtent de multiples rationalités et logiques. Par exemple, en début de phase d'intégration, il existe généralement un fort degré d'ambiguïté et d'incertitude, ainsi qu'une forme de résistance de la part de certains acteurs et parties prenantes (Larsson et Finkelstein, 1999), alors qu'un des objectifs est de réunifier les deux organisations afin de créer des synergies (Haspeslagh et Jemison, 1991). La complexité organisationnelle de l'intégration post-fusion (King *et al.*, 2004) dépend en partie de ces déterminants multiples et contradictoires.

L'intégration post-fusion a été analysée sous différents aspects : financiers, stratégiques, comportementaux, opérationnels et interculturels (Cartwright et Schoenberg, 2006). Cependant, elle relève d'un

processus organisationnel complexe (King *et al.*, 2004) mobilisant plusieurs champs disciplinaires (Graebner *et al.*, 2016). Des études ont démontré la nécessité de poursuivre la recherche sous des prismes de lecture différents (Stahl *et al.*, 2013) prenant en compte la complexité organisationnelle de cette phase (Meglio et Risberg, 2010). Ce besoin s'inscrit dans une démarche visant à rompre avec les modes de pensée traditionnels et à développer de nouveaux cadres cognitifs (Jacobs et Heracleous, 2005), en repoussant les limites conceptuelles et cognitives. Dans le cadre de stratégies interorganisationnelles, des travaux ont souligné la présence d'exigences contradictoires simultanées entre individus ou équipes, (Jarzabkowski *et al.*, 2013 ; Jay, 2013). Parallèlement, l'importance d'une approche multiniveaux a été soulignée (Meglio et Risberg, 2010) pour comprendre le processus d'évolution de l'intégration post-fusion et les phénomènes endogènes à ce dernier. En d'autres termes, le prisme des paradoxes peut aider à prendre en compte la complexité (King *et al.*, 2004) et le dynamisme (Jemison et Sitkin, 1986) du processus d'intégration post-fusion.

2. Intérêt d'une lecture paradoxale de l'intégration post-fusion

Des dynamiques endogènes sont présentes en intégration post-fusion entre organisations, individus et équipes. Ces dynamiques impactent le mode de relation et les combinaisons de ressources entre les deux organisations. Ces incompatibilités et conflits simultanés amènent à des situations

1. Notre traduction pour « difficult, time consuming, uncertain, and fraught with risks and setbacks » (Haspeslagh et Jemison, 1991, p. 105).

complexes. De nombreux auteurs (Van de Ven, 1992 ; Bouchikhi, 1998) soulignent les contradictions inhérentes aux organisations (besoin d'autonomie et de contrôle, etc.), néanmoins ces éléments sont définis comme paradoxaux dès lors qu'ils sont simultanément inter-reliés et complémentaires (Smith et Lewis, 2011). La définition d'Eisenhardt (2000, p. 703) du paradoxe souligne également cet état contradictoire entre deux choses. Sa définition se résume par « la coexistence simultanée de deux états contradictoires, comme celle entre l'innovation et l'efficacité, la collaboration et la concurrence, le nouveau et l'ancien. »² Dans cette définition, l'auteur souligne la coexistence entre deux éléments en contradiction comme l'innovation et l'efficacité. Toutefois, ces choses ne sont pas forcément contradictoires : on peut innover et être efficace. Ces éléments entrent en contradiction dans un cadre organisationnel exigeant simultanément ces deux caractéristiques. Ces éléments sont dès lors difficilement conjugables. C'est la même chose entre profit et croissance, objectifs à court terme et à long terme, ou encore entre centralisation et décentralisation. Ces exigences simultanées font naître des tensions auxquelles sont soumises les organisations. Le terme de *dualité* est à différencier de la notion de *paradoxe*, car il suggère qu'un choix entre les deux pôles identifiés est envisageable (Cameron et Quinn, 1988), néanmoins l'accent est porté sur l'interdépendance des polarités (Schad *et al.*, 2016). Le *dilemme* engage cette approche dichotomique (Smith et Lewis, 2011). Avec le

concept de paradoxe, on ne se trouve plus dans une logique dichotomique *soit/soit* (Josserand et Perret, 2000), mais dans une logique dialogique où des éléments différents sont rassemblés en un tout.

Plus généralement, le paradoxe a été présenté par Cameron et Quinn (1988) comme un cadre pour faire face à la complexité inhérente des organisations et a reçu une attention particulière dans la littérature dans la mesure où les organisations deviennent de plus en plus complexes, dynamiques et pluralistes (Jay, 2013). Dans une perspective globale, Smith et Lewis (2011) proposent une grille d'analyse catégorisant les paradoxes présents au sein des organisations. Les auteurs différencient quatre paradoxes : les paradoxes de l'apprentissage, sur la base des tensions créées entre l'ancien et le nouveau (*Learning*), les paradoxes de l'organisation, sur la base des forces divergentes de contrôle et de flexibilité (*Organizing*), les paradoxes d'appartenance, découlant de la tension entre le moi et l'autre dans un contexte organisationnel (*Belonging*), et enfin, les paradoxes de l'exécution et de la performance, découlant de la pluralité des objectifs des parties prenantes internes et externes (*Performing*).

II – PRÉSENTATION DU CAS ET MÉTHODOLOGIE D'ANALYSE

1. Présentation du cas

Nous avons mené une étude de cas longitudinale en temps réel d'une F/A sur 24 mois dès la signature de l'opération le 31

2. Notre traduction pour « Paradox is the simultaneous existence of two inconsistent states, such as that between innovation and efficiency, collaboration and competition, or new and old » (Eisenhardt, 2000, p. 703).

décembre 2010³. Le choix d'un cas unique est justifié dans la littérature (Yin, 2011) comme un moyen valable pour la compréhension d'une situation spécifique afin d'enrichir les connaissances. En outre, la possibilité pour une étude en profondeur en temps réel, avec un accès non restrictif à une quantité importante d'informations, est généralement rare (Stahl *et al.*, 2013) et ceci a fortement influencé notre décision. Le choix d'un cas unique est justifié dans la littérature (Yin, 2011) comme un moyen valable pour la compréhension d'une situation spécifique afin d'enrichir les connaissances (Avenier et Thomas, 2015). Une étude en profondeur en temps réel permet de saisir la complexité du phénomène étudié (Meier et Missonier, 2006). Elle rend possible de larges plages d'observation des interactions entre acteurs (Meglio et Risberg, 2010). Elle donne aussi la possibilité de mieux saisir le fonctionnement de l'organisation ainsi que les enjeux réels de la fusion (Jemison et Sitkin, 1986). En outre, cette démarche est un moyen d'obtenir une plus grande confiance des acteurs et parties prenantes de l'organisation. D'ailleurs, Yu *et al.* (2005) soulignent que peu d'études analysent une intégration post-fusion en temps réel alors que cette caractéristique constitue une valeur ajoutée supplémentaire dans l'analyse de ce type d'opération.

Présentation des entreprises. L'étude de cas concerne l'entreprise Perspective (1 700 employés) et Alpha (98 employés), deux sociétés immobilières d'investissement cotées basées à Paris. Perspective est filiale d'un groupe appartenant à l'Etat, et Alpha,

filiale d'un groupe européen privé. Le capital de Perspective, filiale d'un groupe public, est réparti comme suit : 51 % d'actionnaires publics – 49 % d'actionnaires privés. Perspective est un acteur majeur dans le développement urbain du territoire français et évolue dans un environnement hautement concurrentiel. La société est également déployée sur l'ensemble du territoire français avec 9,1 milliards d'euros de patrimoine. Perspective est la première foncière de bureaux et de parcs d'affaires en Île-de-France, la première foncière de santé en France et un développeur majeur des grandes villes françaises. Du fait de sa structure à la fois publique et privée, Perspective a comme mission étatique de soutenir les grands développements économiques et sociaux dans le pays.

Alpha est également un acteur clé du développement urbain en Île-de-France et leader sur le segment des parcs d'affaires dans la région. Alpha, plus petite que Perspective, est également un acteur clé dans le développement urbain français. Alpha détient des emplacements stratégiques en région parisienne.

Objectifs de la fusion. La F/A est de type horizontal – selon la typologie proposée par la Federal Trade Commission. L'objectif stratégique majeur de l'opération est de faire de la nouvelle organisation un acteur incontournable du secteur urbanistique français ainsi que le leader sur un projet urbaniste d'envergure nationale (appelé le projet d'intérêt national ou PIN). Le gouvernement français a mis en place le projet d'intérêt national pour promouvoir un développement économique de la région

3. Pour des raisons de confidentialité, les noms des organisations et projets ainsi que les dates ont été modifiés. Nous pouvons cependant préciser que l'opération de F/A a été signée entre 2012 et 2014.

Tableau 1 – Synthèse comparative des entreprises

	Perspective	Alpha
Taille (nombre d'employés)	1 700	98
Poids économique (détenion de m ² des activités immobilières respectives)	1 863 000	1 236 800
Poids économique au sein du PIN (détenion de m ² des activités immobilières respectives)	1 084 917	1 236 800
Position sur le marché	Acteur majeur du développement urbain du PIN et leader européen sur le segment de développement de bureaux et de parcs d'activités	Acteur majeur du développement urbain du PIN et leader sur le segment des parcs d'affaires en Ile-de-France

Île-de-France. Le projet a été adopté par le Sénat et l'Assemblée nationale en juin 2010 et a été défini comme « un projet urbain, social et économique d'intérêt national qui unit les grands territoires stratégiques de la région d'Île-de-France » (loi n° 2010-597 du 3 juin 2010)⁴.

La nouvelle organisation issue de la F/A est une société privée, avec le groupe public comme actionnaire minoritaire (répartition du capital : 39 % pour actionnaires publics, 61 % actionnaires privés). L'objectif de la fusion implique une capitalisation sur les actifs stratégiques des deux organisations (Alpha et Perspective) afin d'asseoir la position de la nouvelle organisation comme « fer de lance » du PIN. Parallèlement, la fusion doit permettre à la nouvelle organisation de devenir leader sur le marché du développement urbain des grandes métropoles françaises. Le **tableau 1** dresse un

comparatif des deux entreprises avant l'opération.

Notre démarche exploratoire est basée sur des méthodes multiples de collecte de données : observation passive et participante (64 jours de présence sur le site – un bureau a été mis à notre disposition au sein de Perspective dès la signature de l'opération) (1) ; conduite de 54 entretiens semi-directifs (2) ; récolte de données secondaires (courriels entre collaborateurs, rapports annuels, etc.). Au total, 778 documents ont été récoltés (3). Les entretiens, d'une durée comprise entre 1 h et 1h40, ont été conduits avec un guide d'entretien, enregistrés, puis retranscrits mot à mot.

Le choix d'une approche qualitative nous permet de rendre compte de l'aspect processuel d'un phénomène ainsi que de l'explorer en profondeur (Miles et Huberman, 2003). Notre volonté est également de

4. Source <http://www.legifrance.gouv.fr/> consulté le 8/07/2014.

rendre compte de la réalité d'un cas (*i.e. histoire d'un cas* ; Miles et Huberman, 2003, p. 27) et des actions et influences des parties prenantes sur un phénomène. Le fait d'avoir eu recours à une étude processuelle et longitudinale nous a permis de prendre en compte la complexité du processus de F/A (Larsson et Finkelstein, 1999) et d'analyser les évolutions lors des différentes phases du processus (Stahl *et al.*, 2013). Une documentation minutieuse d'une telle opération sur une longue période est essentielle pour appréhender la complexité du processus (Meglio et Risberg, 2010).

2. Analyse du cas

Approche chronologique

Pour l'étude de cas *Perspective-Alpha*, nous avons classé les données primaires et secondaires selon un ordre chronologique en délimitant plusieurs phases dans le processus de fusion. Nous avons choisi d'extraire et de synthétiser certaines données sous forme d'un modèle processuel (Tsoukas, 2009). Nous inscrivons cette démarche dans une analyse processuelle des fusions car le séquençage du processus permet de mieux analyser les liens entre phases identifiées. Il existe une difficulté pour clairement déterminer les moments précis du passage d'une phase à l'autre, car les prémices de la phase suivante se trouvent déjà dans la phase précédente (Hernes, 2007). Néanmoins, caractériser ces différents moments successifs donne une intelligibilité au déroulement. Cette première étape fait également partie d'une « description profonde » proposée par Geertz (1973), qui constitue un ensemble riche de détails propres au contexte du cas étudié (Ayerbe et

Missonier, 2007). Elle contribue à faire prendre conscience de la complexité de notre terrain d'étude ainsi que de sa spécificité.

Phase 1. Dès le début de la phase d'intégration post-fusion, la volonté de la direction générale est d'insérer l'organisation Alpha dans le fonctionnement de Perspective. Pendant les trois premiers mois (janvier-mars 2011), Perspective impose son fonctionnement à Alpha dans une logique d'absorption.

Phase 2. Cependant, dès février 2011, la nouvelle organisation fait face à une perte de projets (estimation annuelle de 8,9 millions d'euros [article de presse spécialisée, 23 octobre 2011, document numéro 541]). Ce premier échec concerne uniquement les projets à court terme et non l'enjeu stratégique majeur de la fusion (le PIN). Parallèlement, une partie des clients se plaint d'une distanciation des équipes au terrain. Cette phase 2 appelée « échecs » prend fin avec la décision de la direction générale de donner la mission temporaire à deux anciens *top-managers* ex-Alpha de proposer une analyse globale de la nouvelle organisation.

Phase 3. Les deux personnes sont nommées directeurs organisation et performance et doivent produire, puis présenter un document recensant les « bonnes pratiques » et axes de progression de la nouvelle organisation. Cette phase 3 est nommée « appel aux anciens top-managers ». Ce rapport fait apparaître que la transmission et la diffusion des connaissances entre les deux organisations sont bien trop limitées et quasiment unilatérales.

Phase 4. Dès lors, une complète réorganisation de la nouvelle organisation prend place avec la mise en place d'un groupement

d'intérêt économique (phase 4 « Réorganisation »). Une redistribution des postes et une réorganisation des équipes ont lieu afin de permettre une diffusion de la connaissance au sein de la nouvelle organisation. Le nom de l'organisation devient *Perspective Management* sur les documents officiels, le logo et le slogan de l'entreprise sont modifiés en capitalisant sur le savoir-faire commun des deux organisations. Plus généralement, l'accent est porté sur le projet d'intérêt national.

Phase 5. Cette phase engendre de nouveaux résultats. Les projets à court terme et à long terme sont sécurisés, l'action en Bourse évolue positivement et la nouvelle organisation est notée favorablement par les instances financières (phase intitulée « nouveaux résultats »).

Phase 6. Début février 2012, la direction annonce un projet d'évolution de la gouvernance. Le conseil d'administration dissocie alors les fonctions de président du conseil d'administration, gérant le projet d'intérêt national, et de directeur général, affilié à la gestion des projets à court terme. Ainsi, dès mars 2012, le Groupe public reprend la main sur l'organisation (phase 6 nommée « Reprise en main de l'organisation par le groupe public »).

Lecture paradoxale à partir des travaux de Smith et Lewis (2011)

Au cours du processus, on peut identifier trois dualités : 1) le besoin de transmettre les connaissances en assurant le présent – la nouvelle organisation tente de transférer le savoir-faire et les connaissances mais de façon unilatérale, ce qui contraint les objectifs à court et moyen terme ; 2) des objectifs multiples et concurrents à long et

court terme de la nouvelle organisation comme le besoin à la fois d'exploitation et d'exploration ; 3) le besoin de direction et de délégation de Perspective envers Alpha, il existe en effet au cours de l'intégration une oscillation entre besoin de contrôle et de flexibilité de la part de Perspective envers Alpha.

Ces dualités peuvent être qualifiées en phases 1 et 2 de *dilemme* (Schad *et al.*, 2016). En phases 1 et 2, la notion de dilemme suggère que le « mode de résolution temporaire » consistait à choisir un des deux pôles. Ces éléments deviennent paradoxaux dès la phase 3 alors que l'organisation requiert simultanément l'autre pôle de la dualité. Le dilemme entre besoin de transmettre les connaissances en assurant le présent (phases 1 et 2) peut être rapproché du paradoxe de l'organisation (« Organizing ») identifié par Smith et Lewis (2011) qui souligne un besoin de délégation et de direction, de contrôle et flexibilité, et d'autonomie et de dépendance. De la même façon, le dilemme entre objectifs multiples et concurrents à long terme et court terme de la nouvelle organisation peut être lié au paradoxe de performance (« Performing » selon Smith et Lewis, 2011) englobant la recherche d'objectifs multiples et concurrents à long et court terme des parties prenantes et le besoin simultané d'exploitation et d'exploration. Enfin, les dualités entre nécessité de direction et de délégation, de contrôle et de flexibilité identifiées en phases 1 et 2 sont à rapprocher du paradoxe de l'apprentissage et de l'appartenance (« Learning–Belonging » selon Smith et Lewis, 2011) révélant la nécessité de changement et de stabilité. L'interdépendance des dualités est mise en exergue par le contexte de la situation, à savoir les

différents échecs éprouvés par la nouvelle organisation. Avec la prise en compte des deux pôles identifiés, les acteurs reconnaissent leur état paradoxal. Dès lors, un « mode de résolution » différent est administré au paradoxe : une sortie de la polarisation est effectuée en intégrant les deux pôles, et en recherchant éventuellement un équilibre entre les deux polarités (phase 3). Ceci peut engendrer une « résolution au niveau organisationnel » : les deux pôles de la tension sont intégrés structurellement et le paradoxe devient temporairement résolu. Nous parlons d'un « équilibre temporaire » dès lors que les deux pôles de la tension sont intégrés dans la prise de décision et que le paradoxe est « stabilisé » de façon temporaire. Néanmoins, les modes de résolution des paradoxes sont différents suivant les paradoxes identifiés et suivant les phases du processus de fusion. Le [tableau 2](#) détaille la présence de dilemmes et paradoxes dans le processus d'intégration post-fusion, ainsi que les éléments permettant de basculer d'un mode de résolution à un autre suivant les phases du processus et les paradoxes identifiés.

III – RÉSULTATS ET PERSPECTIVES

Durant les phases 1 et 2 de l'intégration, les parties prenantes de Perspective imposent leur vision, procédures et routines à la nouvelle organisation. Elles imposent les règles du jeu relatives au fonctionnement de la nouvelle organisation. Dans les phases 1 et 2, les acteurs sont dans un référentiel organisationnel, focalisé sur les procédures, routines, processus internes et qui renvoie à une logique passé/présent autour d'une logique de stabilité sur le long terme.

Cette dynamique est remise en cause par différents échecs de projets à court terme. Ceci engendre un changement de situation organisationnelle par le biais d'un élément déclencheur permettant en phase 3 de redistribuer les cartes. Cet élément déclencheur est le changement de rôle de deux acteurs ex-Alpha. Avec la mission d'établir un bilan précis des compétences et faiblesses de la nouvelle organisation fusionnée, les anciens *top-managers* deviennent le relais d'interconnexion entre les deux organisations. Ils ont pour rôle de comprendre le flux d'informations et les possibles blocages ainsi que de proposer un moyen pour atteindre les ressources implicites détenues par la société Alpha. Ces acteurs ont un rôle majeur dans la construction de la nouvelle organisation. Pour le *top-management*, ces événements remettent en cause le référentiel de départ et obligent à remodeler les choses. Les dirigeants prennent en considération les échecs et la situation d'urgence appelle à une agilité cognitive. Le raisonnement sur un cadre défini (optimisation, efficacité) fait place à de nouvelles hypothèses.

La rapidité d'action a fait que les dirigeants et acteurs ne sont plus en mesure d'appliquer une approche rationnelle ou objective, mais les pousse à agir de façon incontrôlée et moins réflexive, à proposer des solutions combinatoires, hybrides, qu'une logique purement rationnelle n'aurait pas générée (phases 4 et 5). L'introduction de nouveaux acteurs dans le circuit décisionnel permet de passer d'un cercle vicieux (échecs projets) à un cercle vertueux (succès projets). La recherche de solution (phase 3) a été appliquée de façon émergente, dynamique, intuitive, en intégrant l'autre pôle de la dualité jusqu'alors

Tableau 2 – Présence de dilemmes et paradoxes dans le processus d'intégration post-fusion

Phases	Dilemmes / paradoxes	Modes de résolution temporaires	Commentaires	Verbatims
1 - Absorption	<p>Dilemmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Besoin de transmettre les connaissances en assurant le présent. - Objectifs multiples et concurrents à long terme et court terme de la nouvelle organisation : explorer et exploiter. - Besoin de direction et de délégation, de contrôle et de flexibilité. 	<p>Non résolu :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Choix d'un pôle : assurer le présent. - Choix d'un pôle : seuls les projets à long terme sont privilégiés dont le <i>PIN</i>. - Choix d'un pôle : direction et contrôle au détriment de flexibilité et délégation. 	<p>Pendant l'absorption, la nouvelle organisation tente de transférer le savoir-faire et les connaissances mais de façon unilatérale. <i>Perspective</i> diffuse son mode de fonctionnement à <i>Alpha</i> et impose ses procédures au fonctionnement de l'organisation. Durant cette première étape, les acteurs <i>Perspective</i> dominent le jeu.</p>	<p>« Les formations ont commencé mais parfois, derrière l'intitulé d'un poste, vous avez des réalités de métiers très différentes. La marche va être haute pour les équipes d'<i>Alpha</i> » (top manager 9 <i>Perspective</i>).</p> <p>« Il y a peut-être - ce n'est pas un frein mais un pas à franchir - la diversité de nos métiers alors qu'eux étaient monoproduit. Quand ils vont représenter <i>Perspective</i>, il va falloir qu'ils apprennent à intégrer l'ensemble des activités (...). Ce n'est pas un frein au contraire c'est une force mais c'est une nouvelle culture à acquérir » (top manager 17 <i>Perspective</i>).</p> <p>« On a choisi un système, on a considéré que le nôtre était plus performant ; et après avoir échangé avec eux ils en sont convenus donc on a gardé notre système » (top manager 10 <i>Perspective</i>).</p>
2 - Echecs	<p>Dilemmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Besoin de transmettre les connaissances en assurant le présent. - Objectifs multiples et concurrents à long terme et court terme de la nouvelle organisation : besoin à la fois d'exploitation et d'exploration. - Besoin de direction et de délégation, de contrôle et de flexibilité. 	<p>Non résolu :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Choix d'un pôle : assurer le présent. - Choix d'un pôle : projets à long terme. - Choix d'un pôle : direction et contrôle au détriment de flexibilité et délégation. 	<p>La nouvelle organisation connaît une perte importante des projets à court terme.</p> <p>Au cours de la phase 2, <i>Perspective</i> est toujours dans la posture visant à imposer son fonctionnement et son système de valeur à l'ensemble de la nouvelle structure. Les acteurs <i>Perspective</i> imposent toujours leurs règles du jeu face à la société <i>Alpha</i>.</p>	<p>« J'aimerais que le côté « l'absorbé a tort » ça s'estompe petit à petit et qu'on arrive à faire quelque chose de commun véritablement. Pour le moment, c'est plutôt : comment est-ce qu'on fait pour intégrer le patrimoine d'<i>Alpha</i> dans le logiciel <i>Perspective</i> » (ex top manager 1 <i>Alpha</i>).</p> <p>« L'intégration a plusieurs composantes (...). Il y a une grosse faiblesse dans l'appréhension de ce genre de projet : une méconnaissance des enjeux opérationnels. C'est un danger énorme pour l'entreprise et on s'en rend compte maintenant » (top manager 2 <i>Perspective</i>).</p>

Tableau 2 – (suite)

Phases	Dilemmes / paradoxes	Modes de résolution temporaires	Commentaires	Verbatims
<p>3 - Appel aux anciens <i>top-managers</i></p>	<p>Paradoxes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Besoin de transmettre les connaissances en assurant le présent. - Objectifs multiples et concurrents à long terme et court terme de la nouvelle organisation : besoin à la fois d'exploitation et exploration. - Besoin de direction et de délégation, de contrôle et de flexibilité. 	<p>Prise en compte du paradoxe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intégration du pôle transmettre les connaissances plus fortes dans la tension, tout en maintenant fortement le pôle assurer le présent. - Recherche de résolution : questionnement sur le fonctionnement des projets à court terme de l'organisation, recherche d'intégration des 2 pôles. - Recherche d'un équilibre entre les 2 pôles, intégration plus forte du pôle délégation/flexibilité dans la tension, tout en maintenant fortement le pôle contrôle et direction. 	<p>Le <i>top-management</i> de la nouvelle organisation a décidé de solliciter les anciens <i>top-managers</i> d'<i>Alpha</i> afin de présenter un état des lieux et axes de recommandation à la direction de la nouvelle organisation. Suite aux différents échecs rencontrés par la nouvelle organisation, le besoin de transmettre les connaissances d'<i>Alpha</i> a été identifié comme un axe majeur pour assurer le futur de l'organisation. Les équipes doivent être plus proches des clients et du terrain. Le système de valeur et les routines, processus d'<i>Alpha</i> doivent être diffusés au sein de la nouvelle organisation. Après avoir absorbé les actifs stratégiques, la nouvelle organisation mesure le potentiel des ressources immatérielles d'<i>Alpha</i>.</p>	<p>« <i>Perspective</i> était une entreprise jeune, <i>Alpha</i> une entreprise plus ancienne et plus éprouvée donc pour le <i>Property Management</i> il y avait quelque chose d'assez normé avec beaucoup de process, ils étaient meilleurs que nous et mieux organisés » (top manager 4 <i>Perspective</i>).</p> <p>« Il y a un vrai brainstorming de ce qui marchait bien chez <i>Perspective</i> avant <i>Alpha</i> et de ce qui marchait bien chez <i>Alpha</i> avant <i>Perspective</i>. Et il y en a, à mon avis dans tous les domaines. Il faut réussir à faire converger tout cela. On prend ce qu'il y a de mieux de part et d'autre » (top manager 3 à <i>Alpha</i>).</p>
<p>4 - Réorganisation</p>	<p>Paradoxes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Besoin de transmettre les connaissances en assurant le présent. - Objectifs multiples et concurrents à long terme et court terme de la nouvelle organisation : 	<p>Résolution au niveau organisationnel - Hybridation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intégration des 2 pôles de la tension dans la nouvelle configuration de l'organisation. - Intégration des pôles 	<p>Une complète réorganisation de la nouvelle organisation a pris place suite au document produit et présenté par les deux anciens <i>top-managers</i> au sein d'<i>Alpha</i>. Cette attribution de rôles centraux à deux anciens <i>top-managers</i> d'<i>Alpha</i> a été l'élément déclenchant d'une complète redistribution des</p>	<p>« Encore aujourd'hui on en train d'harmoniser nos process de fonctionnement avec réécriture des procédures pour qu'elles s'adaptent et soient mises en œuvre par tous, et que les gens d'<i>Alpha</i> s'y retrouvent aussi, qu'il y ait aussi des postes de responsabilité confiés à des gens d'<i>Alpha</i> pour qu'ils aient la possibilité de retrouver une identification »</p>

Tableau 2 – (suite)

Phases	Dilemmes / paradoxes	Modes de résolution temporaires	Commentaires	Verbatims
	<p>besoin à la fois d'exploitation et exploration.</p> <p>- Besoin de direction et de délégation, de contrôle et de flexibilité.</p>	<p>de la tension dans le fonctionnement et prises de décisions.</p> <p>- Intégration des 2 pôles de la tension dans le nouvel organigramme de l'organisation.</p>	<p>cartes. Une redistribution des postes et réorganisation des équipes a eu lieu afin de permettre une diffusion de la connaissance au sein de la nouvelle organisation en instaurant des équipes « tandem » avec un employé ex-Alpha et un employé ex-Perspective. Le nom, logo et slogan de l'entreprise ont été modifiés en capitalisant sur le savoir-faire commun des deux organisations. Les actionnaires de la nouvelle organisation ont validé les choix stratégiques, il existe une forte tension entre autonomie et indépendance de la nouvelle organisation vis-à-vis du groupe public alors actionnaire minoritaire au sein de l'entreprise.</p>	<p>(top manager 10 <i>Perspective</i>).</p> <p>« Il y a eu une réorganisation qui a été faite, les organigrammes ont été changés et dans ces organigrammes on a un peu mixé les managers d'Alpha et de Perspective. On n'a pas mis que des managers de Perspective et aucun patron d'Alpha. Tout cela fait partie de la réussite d'une fusion. Si celui qui absorbe l'autre se confine à des rôles de subalternes, ce n'est pas pareil que s'il leur donne une place dans le management, voire pour certains des promotions. Tout cela a contribué à ce que la fusion réussisse » (Chargé de mission 3 <i>Perspective</i>).</p>
<p>5 - Nouveaux résultats</p>	<p>Paradoxes :</p> <p>- Besoin de transmettre les connaissances en assurant le présent.</p> <p>- Objectifs multiples et concurrents à long terme et court terme de la nouvelle organisation :</p> <p>besoin à la fois d'exploitation et exploration.</p> <p>- Besoin de direction et de délégation, de contrôle et de flexibilité.</p>	<p>Equilibre temporaire trouvé entre les 2 pôles, les connaissances sont désormais transmises tout en assurant le présent.</p> <p>Equilibre temporaire trouvé entre les 2 pôles, les projets à court et long terme sont assurés.</p> <p>Résolution au niveau organisationnel - Hybridation : intégration des 2 pôles de la tension dans le nouvel organigramme de l'organisation, seule la</p>	<p>Les résultats de la nouvelle organisation sont positifs. Néanmoins, lors de l'annonce des résultats le 22 février 2012, est écrit sur le document annuel de référence ainsi que dans le communiqué de presse un projet d'« amélioration de la gouvernance » ajoutant « une nouvelle équipe de direction et projet de simplification actionnariale » (document 88, p. 1). L'élément déclenchant engendrant une réorganisation de la nouvelle société a permis la transition d'un cercle vicieux (échecs et non-intégration des compétences de l'autre société) à un cercle vertueux (résultats positifs et transfert d'information et de connaissances réussis).</p>	<p>« Il y a eu un vrai travail de capitalisation des savoir-faire. C'est le business, on se rapproche et on met maintenant en commun les compétences de chacun. Ils nous apprennent des choses, on leur apprend des choses et on en ressortira grands demain » (top manager 15 <i>Perspective</i>).</p> <p>« Le cours de l'action a progressé de +6,46% un an après la signature » (document interne numéro 56).</p>

Tableau 2 – (suite)

Phases	Dilemmes / paradoxes	Modes de résolution temporaires	Commentaires	Verbatims
<p>6 - Reprise en main de l'organisation par le groupe public</p>	<p>Paradoxes : - Objectifs multiples et concurrents à long terme et court terme de la nouvelle organisation : Besoin de transmettre les connaissances en assurant le présent. - Objectifs multiples et concurrents à long terme et court terme de la nouvelle organisation : explorer et exploiter. - Besoin de direction et de délégation, de contrôle et de flexibilité.</p>	<p>volonté de direction du groupe public persiste sur la nouvelle organisation.</p> <p>Paradoxe temporairement résolu - Equilibre maintenu entre les 2 pôles. Résolution à travers une clarification et officialisation par le groupe public d'une séparation des fonctions et attributions des 2 polarités - Segmentation du poste de DG en 2 postes : DG (objectifs chiffrés projets court-terme) et président du conseil d'administration (objectifs chiffrés projets à long-terme dont le PIN). Polarité privilégiée contrôle/direction, tout en maintenant le pôle délégation et flexibilité présent.</p>	<p>Le conseil d'administration a défini une nouvelle gouvernance de l'organisation en dissociant les fonctions de président du conseil d'administration et de DG. Ce dernier, après sa nomination, a procédé au renouvellement d'une partie importante du comité exécutif de l'organisation.</p>	<p>« Par rapport au renouvellement de mandat du DG on se demande quelle stratégie va adopter maintenant le groupe, mais c'est le groupe public qui oriente les choix de gouvernance de l'entreprise, donc la stratégie » (top manager 22 à <i>Perspective</i>). « Apparemment l'action ne montait pas suffisamment vite pour le groupe public, ils veulent plus de performance et ça, X (DG actuel) a dû avoir du mal à l'entendre. Ou on sera privatisé ou on va devoir « cracher du cash » (chargé de mission 1 <i>Perspective</i>). « Le départ de X (DG <i>Perspective Management</i>) a été soudain, son mandat devait être renouvelé dans moins de deux mois (...). Il ne devait pas être d'accord avec le groupe public et a décidé de partir, il s'est beaucoup investi pour <i>Perspective</i> dès le début de son mandat. La fusion est grâce à lui. C'est un nouveau tournant » (ex-top manager 10 <i>Alpha</i>).</p>

privilegiée. Cette recherche de solution devient concrète alors que les parties prenantes appliquent des choix modérant structurellement le paradoxe en mettant en exergue l'interdépendance des deux pôles. La mise en application de cette remise en question a un effet positif sur les résultats à court et long termes. En réorganisant, une logique coopérative est alors en place en créant de la valeur pour toutes les parties prenantes.

Le contexte organisationnel a mis en évidence des impératifs simultanément concurrents engendrant en phase 2 des échecs. Ces demandes contradictoires ont poussé les dirigeants à remettre en question leur mode de fonctionnement et ont ouvert de nouvelles perspectives et initiatives de changement. La nouvelle situation les amène à lâcher prise de manière cognitive et à expérimenter de façon différente les logiques alors en œuvre.

La redistribution de rôle en phase 3 peut être identifiée comme un des mécanismes de sortie du premier référentiel des *top-managers* vers un autre référentiel. Dans la littérature sur les paradoxes, [Malhotra et Hinings \(2015\)](#) avancent qu'il faut une force « push » pour sortir de la dualité entre continuité et changement *via* un élément déclenchant. Au niveau organisationnel, cette force permet de sortir de la polarisation du paradoxe. Ceci permet de passer dans un cercle vertueux où les paradoxes se « résolvent ». Les expressions contradictoires agissent alors comme un catalyseur énergisant le processus de transformation ([Malhotra et Hinings, 2015](#)).

Dans notre étude de cas, l'introduction des deux acteurs *ex-Alpha* dans le circuit décisionnel apparaît comme l'élément déclenchant qui a permis de libérer des

ressources jusqu'alors non exploitées. La situation d'urgence a généré une agilité cognitive de la part des parties prenantes: le raisonnement sur un cadre défini (optimisation, efficacité) a fait place à de nouvelles hypothèses. Ce mécanisme est défini par [Malhotra et Hinings \(2015\)](#) comme un processus de prise de conscience qui permet d'ouvrir le débat vers de nouvelles perspectives. Cette première est nécessaire pour découvrir des liens entre les dualités. Selon les auteurs, ceci libère une énergie que les gestionnaires peuvent utiliser comme un catalyseur de changement. Dans notre cas, cet état des lieux par le *top-management* engendre un élément déclencheur où les anciens top-managers sont sollicités pour apporter un regard différent sur la nouvelle organisation. Selon [Malhotra et Hinings \(2015\)](#), cette énergie crée un enchaînement d'oscillations entre les dualités impulsées par un élément déclenchant. Cette dynamique remet en question la tension entre les deux pôles. Cette prise de conscience crée un espace temporel et spatial ([Malhotra et Hinings, 2015](#)), où les parties prenantes réévaluent le changement, à la lumière de perspectives différentes. Ceci peut être perçu tout d'abord comme une perte de vitesse ; mais ce processus permet par la suite d'aider à accélérer la stabilisation du paradoxe, les acteurs étant dans une logique différente (jeux coopératifs). Ce processus permet l'ouverture d'une structure cognitive différente à travers laquelle les choses sont vues, sélectivement perçues et traitées ([Yildiz et Fey, 2010](#)). En ce sens, elle est, pour l'acteur de terrain, une première étape de génération de solutions nouvelles et créatives.

Le processus non linéaire relatif aux dualités identifiées en phase 1 et 2 a permis aux deux

pôles de s'exprimer simultanément au sein de l'organisation dans une logique créatrice (cercle vertueux). Dans cette étude de cas, la résolution des paradoxes identifiés a été partiellement stabilisée, et finalement temporaire, car transitoire vers une nouvelle situation.

CONCLUSION

L'article a permis de mettre en évidence la richesse et complexité des processus d'intégration post-fusion.

Premièrement, la recherche démontre que l'intégration est un processus en plusieurs étapes inter-reliées. Dans notre cas d'étude, les « cent premiers jours » d'une fusion (Angwin, 2004) ne sont pas favorables pour la création et l'activation de synergies que les nouvelles organisations adoptent finalement en fin d'intégration post-fusion. Notre étude souligne les étapes multiples du processus de fusion, ce qui suggère que les gestionnaires doivent avoir une large compréhension de la dynamique du processus et de la manière dont les choix stratégiques peuvent évoluer au cours de l'intégration.

Deuxièmement, notre étude répond à l'appel de la littérature pour relier les différents niveaux d'analyse dont ceux micro et macro. Dans cette perspective, nous avons explicité en quoi le prisme des paradoxes permettait de rendre compte des différents niveaux d'analyse ainsi que du dynamisme du processus de fusion. En d'autres termes, les paradoxes permettent de rendre intelligibles les dynamiques multi-niveaux à l'œuvre en intégration post-fusion.

Notre étude a notamment montré l'importance de l'interférence et du caractère

multiniveaux de l'intégration post-fusion. Dans cette perspective, l'approche paradoxale selon Smith et Lewis (2011) apporte un premier éclairage intéressant. En effet, Smith et Lewis rendent compte, dans leur modèle d'Equilibre Dynamique, des dimensions individuelles et organisationnelles pour alimenter les cercles vertueux. Néanmoins, les niveaux d'analyse proposés sont enchâssés et ne permettent pas aisément une lecture actionnable du modèle. Cette recherche tente d'aller plus loin, en montrant l'intérêt de nouvelles grilles d'analyse, susceptibles d'enrichir et de compléter la lecture paradoxale de Smith et Lewis, en y ajoutant de nouveaux critères en termes d'unité d'analyse (lecture multiniveaux). Il semble en effet, à la lecture du cas, qu'un des problèmes majeurs dans le cadre de la mise en œuvre d'une fusion acquisition soit d'une part, l'association de changements permanents et dynamiques et d'autre part, le traitement de problèmes-solutions souvent différents, parfois concomitants, se situant généralement à des degrés d'analyse divers. Cet article cherche par conséquent à donner une première réponse méthodologique à cette situation fréquente et complexe lors de processus d'intégration post-fusion. De plus, bien que la recherche sur les paradoxes ne cesse de progresser depuis une quinzaine d'années (Smith et Lewis, 2011), les études restent ancrées dans des contextes intra-organisationnels (Jay, 2013) et dans des approches descriptives et statiques (Schad *et al.*, 2016), laissant des tensions sous-étudiées dans des formes interorganisationnelles telles que les F/A. De plus, les études menées dans un contexte interorganisationnel portent sur une seule tension ou catégorie de tensions. En effet, peu d'études analysent plusieurs tensions paradoxales au

cours d'une opération interorganisationnelle. Aussi, nous avons peu de connaissances sur les tensions spécifiques aux contextes interorganisationnels, et plus particulièrement dans les F/A, alors que ces contextes sont définis comme plus enclins à produire des tensions paradoxales (Jarzabkowski *et al.*, 2013). En ce sens, notre étude étend la grille d'analyse proposée par Smith et Lewis (2011) au contexte du processus d'intégration post-fusion. De plus, le fait de catégoriser les différents paradoxes présents est une première étape pour comprendre les mécanismes d'interdépendance entre paradoxes.

En synthèse, la lecture paradoxale a permis de rendre intelligible une réalité du processus de fusion et de mettre en lumière des facteurs endogènes et intrinsèques à la base de la résolution de certains problèmes de gestion soulevés dans la littérature. Cet article participe à une vision englobante et intégrative des enjeux du processus d'intégration post-fusion. La lecture paradoxale a donné la possibilité d'analyser en leur sein les dynamiques interdépendantes et multiples caractérisant le processus d'intégration.

Aussi, ce prisme de lecture a généré l'analyse des caractéristiques intrinsèques du processus comme base de résolution des problèmes identifiés.

La majorité des études relatives aux F/A sont concentrées aux États-Unis et au Royaume-Uni (Cartwright et Schoenberg, 2006). Nous avons au contraire choisi un terrain analysant une fusion mobilisant des entreprises françaises. L'environnement institutionnel français est caractérisé par une influence relativement forte de l'État (Barmeyer et Mayrhofer, 2014), qui détient des participations dans un certain nombre d'entreprises. Cette caractéristique est présente dans notre étude de cas. Au-delà de l'environnement dans lequel évoluent les entités, des rapports de pouvoir et d'influence sont présents dans les relations entre les deux organisations. Cependant, les disparités semblent moins fortes qu'il n'y paraît au premier abord : les poids économiques des deux acteurs sont comparables sur le projet d'intérêt national. Enfin, bien que la taille de Perspective soit plus importante, les parties prenantes au cœur de l'activité sont de taille assez proche.

BIBLIOGRAPHIE

- Angwin D. (2004) "Speed in M&A integration: the first 100 days", *European Management Journal*, vol. 22, n° 4, p. 418-430.
- Avenier M.-J. et Thomas C. (2015). "Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks", *Systèmes d'Information & Management*, vol. 20, n° 1, p. 61-98.
- Ayerbe C. et Missonier A. (2007). « Validité interne et validité externe de l'étude de cas: principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10, n° 2, p. 37-62.
- Barmeyer C. et Mayrhofer U. (2014). "How has the French context shaped the organization of the Airbus Group?", *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 22, n° 4, p. 426-448.

- Bouchikhi H. (1998). "Living with and building on complexity: a constructivist perspective on organizations", *Organization*, vol. 5, n° 2, p. 217-232.
- Cameron K.S. et Quinn R.E. (1988). *Organizational paradox and transformation*, Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers.
- Cartwright S. et Schoenberg R. (2006). "Thirty years of mergers and acquisitions research: recent advances and future opportunities", *British Journal of Management*, vol. 17, n° S1.
- Cartwright S., Teerikangas S., Rouziès A. et Wilson-Evered E. (2012). "Methods in M&A. A look at the past and the future to forge a path forward", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 28, n° 2, p. 95-106.
- Eisenhardt K.M. (2000). "Paradox, spirals, ambivalence: The new language of change and pluralism", *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, p. 703-705.
- Evrard-Samuel K. (2003). « Prévenir les difficultés post-fusion/acquisition en utilisant la gestion de crise », *Revue française de gestion*, vol. n°, p. 41-54.
- Geertz C. (1973). "Thick description: toward an interpretative theory of culture", *The Interpretation of Cultures*, Geertz C., Basic Books, p. 3-30.
- Graebner M., Heimeriks K., Huy Q. et Vaara E. (2016). "The process of post-merger integration: a review and agenda for future research", *Academy of Management Annals*, vol. 11, n° 1, p. 1-32.
- Haspeslagh P.C. et Jemison D.B. (1991). *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*, Free Press, New York.
- Hernes T. (2007). *Understanding Organization as Process: Theory for a Tangled World*, Routledge.
- Jacobs C.D. et Heracleous L.T. (2005). "Answers for questions to come: Reflective dialogue as an enabler of strategic innovation", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 18, n° 4, p. 338-352.
- Jarzabkowski P., Lê J.K. et Van de Ven A.H. (2013). "Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve", *Strategic Organization*, vol. 11, n° 3, p. 245-280.
- Jay J. (2013). "Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations", *Academy of Management Journal*, vol. 56, n° 1, p. 137-159.
- Jemison D.B. et Sitkin S.B. (1986). "Corporate acquisitions: A process perspective", *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 1, p. 145-163.
- Josserand E. et Perret, V. (2000) « Logiques et enjeux des pratiques organisationnelles paradoxales », *Management international*, vol. 5, n° 1, p. 31-44.
- King D.R., Dalton D.R., Daily C.M. et Covin J.G. (2004). "Meta-analyses of post-acquisition performance: Indications of unidentified moderators", *Strategic Management Journal*, vol. 25, n° 2, p. 187-200.

- Larsson R. et Finkelstein S. (1999). "Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: a case survey of synergy realization", *Organization science*, vol. 10, n° 1, p. 1-26.
- Malhotra N. et Hinings C.B. (2015). "Unpacking continuity and change as a process of organizational transformation", *Long Range Planning*, vol. 48, n° 1, p. 1-22.
- Meglio O. et Risberg A. (2010). "Mergers and acquisitions: Time for a methodological rejuvenation of the field?", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 26, n° 1, p. 87-95.
- Meier O. et Missonier A. (2006). « La gestion dynamique d'un processus d'innovation technologique dans le cadre d'une fusion », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 9, n° 5, p. 209.
- Miles M.B. et Huberman A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur, Paris, 626 p.
- Mirc N. et Favre G. (2016). « Dynamique des relations coopératives suite à une acquisition d'entreprise », *Revue française de gestion*, vol. 42, n° 259, p. 121-138.
- Schad J., Lewis M.W., Raisch S. et Smith W.K. (2016). "Paradox research in management science: Looking back to move forward", *Academy of Management Annals*, vol. 10, n° 1, p. 5-64.
- Smith W.K. et Lewis M.W. (2011). "Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing", *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 2, p. 381-403.
- Stahl G.K., Angwin D.N., Véry P., Gomes E., Weber Y., Tarba S.Y., Noorderhaven N., Benyamini N., Bouckennooghe D., Chreim S., Durand M., Hassett M.E., Kokk G., Mendenhall M.E., Mirc N., Miska C., Park K.M., Reynolds N-S., Rouziès A., Sarala R.M., Seloti S.L., Søndergaard M. et Yildiz H.E. (2013). "Sociocultural integration in mergers and acquisitions: unresolved paradoxes and directions for future research", *Thunderbird International Business Review*, vol. 55, n° 4, p. 333-356.
- Tsoukas H. (2009). "A dialogical approach to the creation of new knowledge in organizations", *Organization Science*, vol. 20, n° 6, p. 941-957.
- Uhlenbruck K., Hughes-Morgan M., Hitt M.A., Ferrier W.J. et Brymer R. (2016). "Rivals' reactions to mergers and acquisitions", *Strategic Organization*, vol. 15, n° 1, p. 40-66.
- Van de Ven A.H. (1992). "Suggestions for studying strategy process: A research note", *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 5, p. 169-188.
- Yildiz H.E. et Fey C.F. (2010). "Compatibility and unlearning in knowledge transfer in mergers and acquisitions", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 26, n° 4, p. 448-456.
- Yin R.K. (2011). *Applications of Case Study Research*, Sage.
- Yu J., Engleman R.M. et Van de Ven A.H. (2005). "The integration journey: an attention-based view of the merger and acquisition integration process", *Organization Studies*, vol. 26, n° 10, p. 1501-1528.