



**HAL**  
open science

# Intégration post-fusion. Une lecture paradoxale comme moyen pour comprendre le processus d'intégration - Éclairages par une étude de cas longitudinale in vivo -

Anne-Sophie Thelisson

## ► To cite this version:

Anne-Sophie Thelisson. Intégration post-fusion. Une lecture paradoxale comme moyen pour comprendre le processus d'intégration - Éclairages par une étude de cas longitudinale in vivo -. Gestion et management. Aix-Marseille Université (AMU), 2017. Français. NNT: . tel-01567296

**HAL Id: tel-01567296**

**<https://amu.hal.science/tel-01567296>**

Submitted on 19 Mar 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Thèse pour l'obtention du  
Doctorat en Sciences de Gestion  
présentée et soutenue publiquement par  
**Anne-Sophie THELISSON**

le 28 JUIN 2017

**Intégration post-fusion. Une lecture paradoxale  
comme moyen pour comprendre le processus  
d'intégration**

**- Eclairages par une étude de cas  
longitudinale *in vivo* -**

JURY

**Directeurs de recherche :**

Monsieur Gilles GUIEU  
Professeur des Universités à Aix-Marseille Université

Madame Audrey MISSONIER  
Professeur associée Montpellier Business School

**Rapporteurs :**

Madame Stéphanie DAMERON  
Professeur des Universités à Université Paris-Dauphine

Monsieur Philippe MONIN  
Professeur à EM Lyon Business School

**Suffragants :**

Monsieur Frédéric LE ROY  
Professeur des Universités à Université de Montpellier

Monsieur Philippe VERY  
Professeur à EDHEC Business School

*L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation  
aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être  
considérées comme propres à leurs auteurs.*



« Il existe de nombreux sentiers  
pour gravir la montagne,  
mais il n'y a qu'une seule montagne. »

Raimon Panikkar



## Remerciements

Je tiens à adresser mes premiers remerciements à mes directeurs de thèse, les professeurs Gilles Guieu et Audrey Missonier. Leur encadrement « symbiotique » a joué un rôle clef dans l'aboutissement de ce projet, et je les en remercie sincèrement.

Je remercie Gilles Guieu pour sa bienveillance, sa confiance, sa très grande disponibilité et ses réflexions éclairées. Sans sa considération et ses conseils précieux, je ne serai pas en mesure de défendre ce travail.

Je remercie Audrey Missonier pour avoir cru en moi dès le début de ce projet et pour m'avoir offert la chance de le concrétiser. Son écoute, son exigence et son soutien sans faille m'ont fait progresser tout au long de ces quatre années. Je lui suis reconnaissante pour nos riches échanges qui m'ont permis de prendre de la hauteur.

Je voudrais ensuite remercier les membres de mon jury qui ont accepté de lire et d'évaluer cette thèse. C'est pour moi un honneur de terminer ce projet en leur présence.

Je tiens à remercier Montpellier Business School (MBS), ainsi que Aix-Marseille Université et plus particulièrement le Cret-Log, qui m'ont permis de réaliser cette thèse dans des conditions idéales, que ce soit humainement ou d'un point de vue plus « matériel ».

Je remercie les membres de la direction générale et de la direction académique dont les professeurs Didier Jourdan, David Roubaud et Frank Lasch pour leur confiance durant mes trois années au sein de MBS. J'adresse mes remerciements aux professeurs Frank Lasch et Roy Thurik pour leurs conseils sur la rédaction d'articles.

Je remercie le professeur Nathalie Fabbe-Costes pour ses conseils et son soutien tout au long de ma formation doctorale. Son engagement est pour moi une source d'exemple.

Au sein de MBS, je remercie les membres du corps professoral et plus particulièrement Paul Chiambaretto, Marc Robert, Philippe Giuliani, Annabelle Jaouen, Walid Nakara, Yves Barlette, Katherine Gundolf, Jean-Charles Bagneris, Magalie Marais, Franck Celhay, Wim Van Lent, Mélanie Jaeck, Cédrine Joly, Myriam-Emilie Kessari, Sandrine Gherra, Maryline Meyer, Beysül Aytac, Vanessa Monties et Julien Granata pour leurs conseils et retours d'expériences sur les volets recherche et pédagogie du métier. Le quotidien au sein de l'école a été une source d'apprentissage exceptionnelle, et je mesure aujourd'hui la chance que j'ai eu d'évoluer au sein de cette institution. J'ai une pensée particulière pour Johanna, qui m'a aidée et encouragée de nombreuses fois et pour cela, je la remercie. Un clin d'œil à Isabelle et Maud pour leur gentillesse et leur disponibilité. Enfin, j'ai une pensée pour Clémence, Rosalie, Élodie et Benjamin avec qui j'ai partagé des moments inoubliables au sein de l'école.

Je n'oublie pas la bienveillance, le dynamisme et les encouragements des équipes du Cret-Log. J'ai conscience de l'« atypisme » de ce laboratoire comme véritable encordée humaine et j'espère pouvoir continuer à interagir avec les membres de ce dernier dans les futures étapes de ma carrière.

Je remercie les doctorants du Cret-Log et plus particulièrement Vincent, Imane, Audrey, Hervé et Vichara pour les moments de partage et de détente qui accompagnent nos réunions de laboratoire.

Ce travail doctoral m'a permis de participer au programme CEFAG dispensé par la FNEGE, qui a marqué un tournant dans ma thèse, et qui m'a offert la possibilité de développer mon

réseau à l'international. Je remercie les professeurs Xavier Lecocq, Isabelle Martinez et Hervé Dumez pour leurs précieux retours sur mon avancement doctoral. Ce programme a été l'occasion d'échanges extrêmement enrichissants avec des chercheurs confirmés, et aussi de belles rencontres dont mes collègues Céfagiens, la promotion des « Choupineurs ». Au-delà des projets d'écriture, ce cadre a initié de véritables amitiés.

Je remercie les membres du laboratoire MRM et le groupe de recherche en stratégie pour m'avoir accueillie de façon ponctuelle dans les réunions, et pour m'avoir fait bénéficier de retours très enrichissants sur le concept de coopération et plus généralement sur la façon de conduire rigoureusement des recherches.

Enfin, la thèse a été accompagnée d'une stratégie de publication et pour cela, j'adresse mes plus sincères remerciements à mes co-auteurs, et plus particulièrement au professeur Oliver Meier qui m'a accompagnée sur de nombreux projets. Je le remercie pour sa rigueur scientifique et sa très grande disponibilité. Je remercie aussi le professeur Mickaël Géraudel pour son expertise et ses retours d'expériences concernant le processus de publication. *I want to thank the professor L.S. Lüscher, for her trust and for our exchanges while I was in Aarhus. I also thank the whole department of Psychology and Organizational Behaviour at Aarhus University for their welcome, their availability and advice. This visit represented a decisive step and major advances in my research work.*

Je tiens également à exprimer toute ma gratitude aux parties prenantes des entreprises fusionnées qui ont accepté de participer à cette recherche et qui m'ont permis de mener à bien ces travaux.

Je ne pourrais conclure cette page sans témoigner toute mon affection à mes ami(e)s pour leur compréhension et leur soutien, et notamment à Stéphanie, Marie-Laure, Julie et Anne-Sophie, sans oublier « les louloutes » pour nos soirées jeux qui m'ont permis de décompresser.

J'adresse tous mes remerciements à ma famille et tout particulièrement à mes parents. Je les remercie pour leur confiance inconditionnelle et pour leurs efforts pour tenter de comprendre le monde de la recherche. Je n'aurai jamais les mots pour leur témoigner toute ma gratitude et mon amour. Je remercie chaleureusement mon grand frère, mes grands-parents, sans oublier Fabienne, pour sa sagesse. Ce travail est en partie le vôtre.

Enfin, un immense merci à Jean-Michel, qui m'a aidée à tenir le cap quand les doutes l'emportaient sur la passion. Merci d'avoir accepté tous les sacrifices que le choix de cette thèse engageait, dont la distance. Une reconnaissance toute particulière pour m'avoir encouragée dans ce projet puis soutenue quotidiennement.

# Sommaire

<i>Remerciements</i> .....	6
<i>Introduction générale</i> .....	15
<b>PARTIE 1 – FONDEMENTS THÉORIQUES ET CADRE CONCEPTUEL</b> .....	<b>28</b>
<b>Chapitre 1. Fusions-acquisitions : l'enjeu de « l'inter »</b> .....	<b>29</b>
1. Caractéristiques des F/A.....	31
1.1. Définition et distinction des termes fusion et acquisition .....	31
1.2. Permanence et actualité des F/A dans les stratégies de développement des entreprises .....	32
1.3 Typologie des F/A.....	34
1.4. Stratégies vectrices des F/A .....	36
2. Enjeux des opérations de F/A.....	40
2.1. Les F/A comme catalyseurs de changements organisationnels aux niveaux individuel, équipe et organisationnel .....	40
2.2. Importance de la dimension processuelle des F/A dans la compréhension des phases et de leur interdépendance .....	44
3. L'intégration post-fusion : point phare du processus de F/A .....	47
3.1. Définition et enjeux de la phase d'intégration post-fusion .....	47
3.2. D'un besoin de décryptage des intégrations post-fusion (typologies) ... ..	50
3.3. ... à une évolution intégrative des typologies d'intégration post-fusion .....	53
3.4. Complexité de la phase d'intégration et nécessité d'une approche globale.....	55
4. Différentes approches de la notion de « réussite » des F/A .....	58
4.1. La performance du processus d'intégration, condition de réussite des F/A ?.....	58
4.2. L'atteinte de l'objectif stratégique majeur comme mesure de la réussite du processus de F/A .....	61
5. Besoin de nouvelles approches pour appréhender la complexité de l'intégration post-fusion.....	64
5.1. Interconnexion des champs disciplinaires.....	64
5.2. Interconnexion des phases du processus de F/A .....	66
5.3. Prise en compte des différents niveaux d'analyse (individus, équipe, organisation) .....	66
5.4. Importance des « clés managériales ».....	68
<i>Synthèse chapitre 1</i> .....	70

<b>Chapitre 2 – Nature et management des paradoxes : des stratégies inter-organisationnelles aux fusions.....</b>	<b>72</b>
1. Éléments constitutifs et caractère différenciant du paradoxe .....	73
1.1. Réflexion 1. Le paradoxe est une représentation d'une réalité (?) – Celle du chercheur (?). .....	75
1.2. Réflexion 2. Une dimension extra-linguistique du paradoxe.....	75
1.3. Réflexion 3. L'économie de la complexité : un besoin de rationalisation et de compartimentage des éléments pour rendre les situations intelligibles .....	77
1.4 Genèse du paradoxe .....	78
1.4.1. Un paradoxe est foncièrement paradoxal : quand les polarités se perdent dans l'ensemble .....	78
1.4.2. L'existence d'un paradoxe à travers ses polarités .....	79
1.5. Différences entre termes utilisés et influence de la dénomination de l'objet étudié .....	82
1.6. Conséquences des différentes « écoles » dans la perception du paradoxe sur l'« actionnabilité » du paradoxe .....	91
2. « Framing the paradox » où comment rendre les paradoxes identifiables dans un cadre organisationnel .....	95
2.1. Décrypter les paradoxes par les typologies des tensions paradoxales .....	95
2.2. Expliciter l'unité d'analyse (individu/groupe, organisation, cadre inter-organisationnel).....	99
2.3. Proposer un modèle d'interdépendance des paradoxes.....	102
3. Gérer les paradoxes en organisations .....	104
3.2. Différents niveaux de gestion du paradoxe .....	111
3.2.1. D'un management intrapersonnel .....	111
3.2.2. ... à un management organisationnel .....	113
3.2.3. Vers un management inter-organisationnel .....	113
3.3. Est-il nécessaire de « gérer » les paradoxes ? Dynamisme organisationnel et équilibre temporaire visé .....	116
3.3.1. Les paradoxes garants du dynamisme organisationnel. D'un mécanisme autogéré à une nécessité de gestion.....	116
3.3.2. Un équilibre dynamique temporaire visé .....	119
4. D'une recherche ancrée dans des contextes intra-organisationnels au besoin d'analyser les paradoxes dans les stratégies inter-organisationnelles.....	121
4.1. Identification des tensions paradoxales dans un cadre inter-organisationnel ...	122

4.2. Les stratégies inter-organisationnelles : phénomène révélateur de tensions paradoxales.....	123
4.2.1. Une multiplication des interfaces des dualités.....	123
4.2.2. Un changement organisationnel rend saillantes les tensions latentes...	125
4.3. D'une analyse statique à une compréhension inter-organisationnelle holistique et dynamique .....	125
4.4. Les fusions associant organisations publiques et privées : un terreau propice aux paradoxes.....	126
<i>Synthèse chapitre 2</i> .....	129
<b>Chapitre 3 – Positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche .....</b>	<b>131</b>
1. Positionnement épistémologique.....	132
1.1. Le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) appliqué aux paradoxes.....	132
1.2. Une construction chemin faisant de notre recherche .....	134
1.2.1 Canevas de différents allers-retours entre théorie(s) et terrain : du prisme des paradoxes à la théorie néo-institutionnelle.....	135
1.2.2. Théorie de la complexité - le Bord du chaos et paradigme de la complexité .....	137
1.2.3. Strategy-as-Practice et émergence de « savoirs actionnables ».....	138
1.2.4. Quel(s) (premiers) dispositif(s) pour « voir » le paradoxe ? Adaptation du « Modèle Quadrant » (Tønnesvang et al., 2015) .....	140
2. Méthodologie de la recherche .....	143
2.1. Le choix d'une approche qualitative .....	144
2.2. L'intérêt d'une analyse processuelle et longitudinale en temps réel.....	145
2.3. Complexité de l'enchâssement de manuscrits.....	146
3. Le protocole de recherche .....	147
3.1. Contexte et critères de sélection de notre étude de cas <i>Perspective-Alpha</i> .....	148
3.2. Immersion au sein de la nouvelle organisation : une observation participante. 151	
3.3. Conduite d'entretiens semi-directifs .....	152
3.4. Récolte de données secondaires .....	156
3.5. Synthèse du matériau collecté dans le cadre de l'étude de cas .....	157
3.6. Quels mécanismes de validité pour notre étude ? .....	158
4. Monographie et chronologie de l'étude de cas.....	160
4.1. Présentation des entreprises <i>Perspective</i> et <i>Alpha</i> .....	161
4.2. Contexte de la fusion.....	166

4.3. Objectif stratégique majeur de la fusion <i>Perspective-Alpha</i> retenu.....	167
4.4. Spécificités de notre terrain.....	171
4.4.1. <i>Perspective-Alpha</i> : pourquoi parler de fusion et non d'acquisition ?..	171
4.4.2. <i>Perspective-Alpha</i> : un cas extrême ?.....	172
5. Le traitement des données.....	174
5.1. Première étape de l'analyse processuelle de l'étude de cas : une visée descriptive.....	174
5.2. Deuxième étape de l'analyse du processus de fusion : une visée explicative.....	178

## **PARTIE 2 - RESULTATS DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION..... 183**

### **Chapitre 4 - Comment la gestion de tensions paradoxales engendre une intégration symbiotique..... 184**

1. Résumé étendu manuscrit.....	185
Motivation.....	185
Objectifs.....	185
Méthodologie.....	185
Résultats.....	185
Contributions aux questionnements de la thèse.....	186
Valorisation de la recherche.....	186
Evolution du manuscrit.....	186
Processus de publication.....	187
2. Introduction.....	187
3. Cadre conceptuel.....	189
4. Méthodologie.....	192
5. Résultats.....	206
6. Discussion.....	221

### **Chapitre 5 – Comment gérer une intégration post-fusion ? L'intérêt d'une approche paradoxale multi-niveaux..... 225**

1. Résumé étendu du manuscrit.....	226
Motivation.....	226
Objectifs.....	226
Méthodologie.....	226
Résultats.....	226
Contributions aux apports de la thèse.....	226

Valorisation de la recherche .....	227
Processus de publication .....	227
2. Introduction .....	227
3. Cadre conceptuel .....	229
4. Méthodologie .....	232
5. Résultats .....	250
6. Discussion .....	252

**Chapitre 6 – Ambidextrie organisationnelle au cours d’un processus de fusion-acquisition : une lecture paradoxale..... 254**

1. Résumé étendu du manuscrit.....	255
Objectif.....	255
Méthodologie .....	255
Résultats .....	255
Contributions aux apports de la thèse .....	255
Valorisation de la recherche.....	255
Evolution du manuscrit .....	256
Processus de publication .....	256
2. Introduction .....	256
3. Cadre conceptuel .....	258
4. Méthodologie .....	260
5. Résultats .....	263
6. Discussion .....	275

**Chapitre 7 – Le transfert de connaissances en intégration post-fusion : une lecture paradoxale..... 277**

1. Résumé étendu du manuscrit.....	278
Motivation .....	278
Objectifs .....	278
Méthodologie .....	278
Résultats .....	278
Contributions aux apports de la thèse .....	278
Valorisation de la recherche.....	279
Processus de publication .....	279

2. Introduction .....	280
3. Cadre conceptuel .....	281
4. Méthodologie .....	284
5. Résultats .....	287
6. Discussion .....	292
<b>Chapitre 8 – Discussion et conclusion générale .....</b>	<b>295</b>
1. Synthèse des résultats .....	296
1.1 Mise en perspective des résultats en deux volets .....	296
1.1.1. Volet 1. Décryptage du caractère évolutif et coexistant des paradoxes dans un processus d'intégration post-fusion .....	296
1.1.2. Volet 2. Le processus dynamique d'oscillation permet la réussite de l'intégration post-fusion.....	303
1.2 Apports de chaque manuscrit aux volets identifiés.....	313
1.2.1. Visée exhaustive des apports des manuscrits aux volets identifiés .....	313
1.2.2. Quels apports retirer des deux volets identifiés (mise en perspective des apports des manuscrits) ?.....	322
2. Contributions de la recherche.....	326
2.1.1. Contributions théoriques à la littérature sur les F/A et processus d'intégration.....	326
2.1.2. Contributions théoriques à la littérature sur les paradoxes.....	330
3. Les limites et perspectives.....	339
3.1. Limites conceptuelles et méthodologiques .....	339
3.2. Approche qualitative d'une étude de cas et spécificités du terrain d'étude choisi .....	340
3.3. Perspectives de la recherche.....	341
<i>Bibliographie</i> .....	346
<i>Liste des tableaux</i> .....	276
<i>Liste des illustrations</i> .....	278
<i>Liste des annexes</i> .....	380
<i>Annexes</i> .....	381
Annexe 1 : Convention de coopération et d'accueil .....	381
Annexe 2 : Glossaire .....	389
Annexe 3 : Guide d'entretien numéro 1 .....	391
Annexe 4 : Guide d'entretien numéro 2.....	394

Annexe 5 : Guide d'entretien numéro 3 .....	397
Annexe 6 : Fiche synthétique suite déroulement entretien .....	400
Annexe 7 : Extrait journal de bord .....	401
Annexe 8 : Extrait classification données secondaires « classement global ».....	402
Annexe 9 : Extraits classification données secondaires « classement spécifique»..	403
Annexe 10 : Extrait codage verbatims dans NVivo suivant phases et catégorisation par Smith et Lewis (2011).....	406

## Introduction générale

Malgré leur nombre important, le taux d'échec des fusions-acquisitions (F/A) reste très élevé (Weber et Fried, 2011 ; Bauer et Matzler, 2014) : plus de 50 % des F/A se concluent par un échec (King *et al.*, 2004a). Selon Bauer et Matzler (2014), entre 40 et 60 % des F/A échouent dans leur objectif de création de valeur. Les F/A restructurent en profondeur les parties prenantes et les cultures des organisations (Buono et Bowditch, 2003) ainsi que les stratégies et les structures elles-mêmes (Ibrahimi et Taghzouti, 2003). La phase d'intégration de ces opérations amène notamment à une confrontation directe entre deux structures distinctes, impliquant un choc entre cultures, processus, normes et systèmes. Selon de nombreux auteurs, cette phase est déterminante dans la réussite ou l'échec d'une F/A (Haspeslagh et Jemison, 1991 ; Weber *et al.*, 2011).

Ce taux d'échec élevé appelle à continuer la recherche sur cet objet d'analyse. Parallèlement, de nombreux auteurs suggèrent de proposer de nouvelles clés de lecture pour tenter de mieux comprendre ce phénomène organisationnel (Meglio et Risberg, 2010 ; Stahl *et al.*, 2013). Le taux élevé des échecs 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).

Une synthèse de la littérature permet de souligner quatre gaps nécessitant d'être pris en compte pour les futurs travaux sur les F/A :

(1) une dimension théorique adoptant une approche plus transverse des processus. En effet, les F/A ont été analysées sous de nombreux prismes théoriques, néanmoins les auteurs soulignent un cloisonnement disciplinaire amenant à une compréhension parcellaire du phénomène (Haleblian *et al.*, 2009 ; Meglio et Risberg, 2010). En dépit des appels faits, la collaboration interdisciplinaire lors de l'étude des F/A est restée relativement stationnaire (Mirc *et al.*, 2017). En ce sens, une lecture apte à intégrer différents champs disciplinaires dans la compréhension des F/A est requise (Meglio et Risberg, 2010 ; Cartwright *et al.*, 2012). En proposant une approche transverse, l'objectif est de pallier la multidisciplinarité des processus d'intégration (Graebner *et al.*, 2016).

(2) une dimension temporelle avec une perspective englobant les différentes phases du processus. En effet, des approches pluralistes captant la dimension « multi temporelle » du processus sont demandées (Meglio et Risberg, 2010 ; Gomes *et al.*, 2013). De plus, il existe

une nécessité de relier les différentes phases - notamment pré-fusion et post-fusion - afin de rendre compte du processus d'intégration post-fusion (Weber et Fried, 2011 ; Weber *et al.*, 2012 ; Gomes *et al.*, 2013). 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 multi-niveaux en connectant les différents niveaux d'analyse dont ceux micro, méso et macro (organisation, équipe et individu) (Mirc, 2012). La littérature appelle à adopter une approche multi-niveaux (Yang et Hyland, 2006 ; Cartwright *et al.*, 2012 ; Gomes *et al.*, 2013). 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). De façon complémentaire, des auteurs demandent plus de « connectivité » entre niveaux d'analyse (Angwin et Vaara, 2005 ; Graebner *et al.*, 2016). En ce sens, de nombreux auteurs appellent à prendre en compte les dynamiques à l'œuvre au cours du processus (Von Krogh *et al.*, 1994 ; Schweiger et Goulet, 2000 ; Uhlenbruck *et al.*, 2016) et plus spécifiquement lors de l'intégration post-fusion (Graebner *et al.*, 2016).

(4) une dimension managériale : en ouvrant la compréhension des F/A à de nouveaux schémas cognitifs appropriables par les praticiens (Cording *et al.*, 2002 ; Javidan *et al.*, 2004). Les résultats obtenus montrent une difficulté pour les managers à faire face à un processus chaotique que l'on peut qualifier d'évolutif (Javidan *et al.*, 2004). Aussi, il existe un besoin de donner de nouvelles clés de compréhension aux managers (King *et al.*, 2004a ; Weber, 2013).

Nous souhaitons relever ces quatre défis dans ce travail doctoral : lecture théorique intégrative, dynamique, multi-niveaux et à finalité managériale. Deux raisons principales nous amènent à faire ce choix.

Tous d'abord, une lecture intégrant les dynamiques inter-reliées inhérentes au processus de F/A (Mirc et Favre, 2016) semblerait permettre de répondre à la complexité des F/A (Jay, 2013). En effet, de nombreux travaux ont souligné la présence d'exigences complémentaires et simultanément contradictoires entre individus, équipes ou organisations, dépendants ou interdépendants d'intérêts et objectifs multiples (Jay, 2013 ; Cording *et al.*, 2012). Ainsi, les F/A sont la manifestation d'exigences contradictoires et multiples notamment durant la phase

d'intégration (Graebner *et al.*, 2016). En ce sens, ces opérations engendrent des dualités, comme le besoin d'autonomie organisationnelle et d'interdépendance stratégique (Haspeslagh et Jemison, 1991), 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, routines et processus différents. Une lecture intégrative des dynamiques présentes en intégration post-fusion permettrait de rendre intelligible la complexité inhérente au processus (Graebner *et al.*, 2016).

Ensuite, une analyse longitudinale englobant les différentes phases permettrait de saisir le dynamisme du processus (Weber *et al.*, 2012). Une lecture processuelle assurerait une meilleure compréhension de l'adaptation de l'organisation au cours de ce processus (Gomes *et al.*, 2013). Il existe un besoin de comprendre comment les modes d'intégration peuvent être abordés dans une perspective dynamique (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 et permettrait aux acteurs d'une F/A de mieux gérer l'intégration.

## **Objectifs et problématique de la thèse**

En partant de ces gaps, nous proposons dans ce travail doctoral de prendre en compte les quatre dimensions soulignées dans la littérature sur les F/A en mobilisant une analyse processuelle et approfondie des dynamiques inter-reliées et inhérentes au cours d'un processus de fusion. Cette recherche se place dans une logique intégrative, appréhendant 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. En d'autres termes, nous proposons une analyse globale des dynamiques inhérentes au cours du processus et plus particulièrement lors de la phase cruciale de l'intégration post-fusion. Aussi, nous utilisons ces dynamiques comme un moyen pour parvenir à capter la complexité du processus de fusion et comme une opportunité pour saisir le dynamisme de l'intégration post-fusion.

Une manière de rendre intelligibles ces situations contradictoires et inter-reliées dans un espace temps défini 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.

Plus précisément, notre travail doctoral vise à prendre en compte la multiplicité des paradoxes (multi-niveaux et liens d'interdépendance entre paradoxes) ainsi que leur évolution au cours du processus d'intégration post-fusion. Nous ne considérons pas les paradoxes comme une « fin en soi » de notre analyse mais comme un moyen pour rendre intelligible le dynamisme et la complexité de l'intégration post-fusion. Aussi, nous proposons d'analyser dans une logique intégrative comment les tensions paradoxales à l'œuvre au cours du processus d'intégration post-fusion évoluent et influencent la réussite de l'intégration. L'analyse des dynamiques inter-reliées et inhérentes au processus participera à une compréhension plus transverse des F/A. Nous posons la question de recherche centrale suivante : ***Comment la gestion des paradoxes favorise-t-elle l'intégration post-fusion ?***

Bien que la recherche sur les paradoxes ne cesse de progresser depuis une quinzaine d'années (Smith et Lewis, 2011 ; Lewis et Smith, 2014), les études restent ancrées dans des contextes intra-organisationnels (Jay, 2013) et dans des approches descriptives et statiques (De Rond et Bouckikhi, 2004), laissant des tensions sous-étudiées dans des formes inter-organisationnelles telles que les F/A. De plus, les études menées dans un contexte inter-organisationnel portent sur une seule tension ou catégorie de tensions. Il est donc indispensable de mieux prendre en compte l'interdépendance des tensions à l'œuvre (Jarzabkowski *et al.* 2013), afin d'avoir une compréhension globale des dynamiques présentes au cours d'un processus de F/A. Les tensions sont également enchâssées à différents niveaux, et il importe donc de comprendre s'il existe des interfaces entre tensions intra-organisationnelles et inter-organisationnelles (Lewis et Smith, 2014). En effet, peu d'études analysent plusieurs tensions paradoxales au cours d'une stratégie inter-organisationnelle. C'est le cas de Jarvenpaa et Wernick (2011) qui analysent les paradoxes présents dans un contexte d'open innovation. Les auteurs y enchâssent les niveaux d'analyse (individus, organisationnel, inter-organisationnel). Aussi, nous avons peu de connaissances sur les tensions spécifiques aux

contextes inter-organisationnels, 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). Notre travail doctoral a donc pour ambition d'étendre ce prisme de lecture à de nouveaux objets d'analyse.

### **La posture épistémologique de la recherche et la méthodologie employée**

Dans notre recherche doctorale, nous adoptons une posture qui s'inscrit dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP). Notre thèse participe à rendre intelligible une situation de gestion en faisant émerger des « savoirs actionnables » (Avenier, 2004) et en balisant des repères viables (Avenier, 2007). Certes, notre travail doctoral n'a pas pour ambition de généraliser à tous les contextes de fusion ces repères. Nous tenterons de proposer des énoncés transposables.

Nous mobilisons une étude de cas pour éclairer notre problématique. 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.

Une analyse processuelle et longitudinale en temps réel nous a permis de mettre en lumière la complexité du processus de fusion (Larsson et Finkelstein, 1999). De plus, une étude longitudinale en temps réel engendre l'accès à un matériau riche incluant de possibles plages d'observation des interactions entre employés (Meglio et Risberg, 2010). Cela offre une compréhension approfondie de la nouvelle organisation. Enfin, une analyse processuelle nous a permis de mettre en exergue les liens et interférences entre phases du processus.

La thèse est en partie sur travaux, présentée dans un format dit *hybride*, laissant une large place à la présentation de la construction du questionnement, de la structuration de la revue de la littérature sur les concepts retenus, ainsi qu'une mise en contexte des différents manuscrits présentés. Notre travail ne se résume donc pas à une thèse sur « essais ». Nous mobilisons quatre manuscrits pour nourrir les résultats de notre recherche. Ces travaux

participent à l'observation et à l'identification d'éléments de réponse à notre problématique, à savoir l'analyse d'un processus de fusion sous le prisme des paradoxes. L'enchâssement de ces manuscrits donne la possibilité de mettre en exergue différentes tensions paradoxales identifiées au cours du processus de fusion et ce, à différents niveaux d'analyse. Ces analyses nous permettent de rendre compte de la nature évolutive des paradoxes au cours d'une intégration post-fusion et de leur multiplicité (catégories, acteurs, niveaux) afin de comprendre en quoi ces dynamiques interfèrent dans la réussite du processus d'intégration post-fusion.

## **Les contributions attendues de la recherche**

### *Contributions théoriques*

Nous identifions deux apports théoriques principaux à la littérature sur les F/A et sur les processus d'intégrations dans ce travail doctoral, ainsi que trois contributions à la littérature sur les paradoxes.

Concernant la littérature sur les intégrations post-fusion :

(1) Nous répondons à l'interconnexion des phases du processus de fusion en démontrant que l'intégration est un processus en plusieurs étapes inter-reliées. Dans la lignée des travaux de Meier et Missonier (2006), notre thèse illustre comment les modes d'intégration peuvent être abordés dans une perspective dynamique. Nos résultats mettent en lumière le besoin d'aborder des politiques d'intégration de manière agile et dynamique, et non plus dans un cadre d'analyse centrée sur une intégration post-fusion linéaire. En ce sens, notre travail de thèse participe à une démarche dynamique et non séquentielle du processus afin de rendre compte de son caractère évolutif.

(2) Notre thèse de doctorat devrait permettre d'explicitier certaines dynamiques multi-niveaux à l'œuvre en intégration post-fusion. En cela, notre travail répond à l'appel de la littérature pour relier les différents niveaux d'analyse dont ceux micro et macro. Dans cette perspective, nous expliciterons en quoi le prisme des paradoxes peut permettre de rendre compte des différents niveaux d'analyse (individus, équipe, organisation, gouvernance).

Concernant la littérature sur les paradoxes :

(1) Notre travail doctoral permettra de clarifier la définition d'un paradoxe ainsi que des termes proches, parfois inter-changés dans la littérature (dialogie, tension, dialectique, contradiction, etc.). Nous différencierons l'objet sur lequel se porte l'attention de l'auteur : le lien entre les polarités, les polarités elles-mêmes ou l'ensemble identifié comme paradoxal dans une vision holistique. Cet effort de description nous permettra de rendre compte de la possible gestion des polarités du phénomène observé. Cette première étape nous permettra également de rendre intelligible l'objet de l'étude.

(2) Une seconde contribution est liée à la présentation d'une typologie des modes de gestion du paradoxe. Différentes typologies ont été proposées dans la littérature comme celles de Josserand et Perret (2000) ; Smith et Lewis (2011) ; Putnam *et al.* (2016). Cependant, nous identifions dans ce travail doctoral quatre modes de résolution issus de deux conceptions différentes du paradoxe. En nous appuyant sur les travaux existants, nous décrypterons deux conceptions possibles du paradoxe : (1) le paradoxe est un outil de gestion (et de pilotage du changement) - dans la lignée des travaux de Lüscher *et al.* (2006) ; Lüscher et Lewis (2008) ; (2) le paradoxe est un prisme de lecture non rationalisé d'une situation - dans la lignée des travaux de Cameron et Quinn (1988), Morin, (1990, 1994), Morin et Le Moigne (1999). Ces deux conceptions du paradoxe ont des répercussions sur son « actionnabilité », en d'autres termes sur sa possible gestion. Aussi, nous avancerons que la différenciation des types de management suivant une étape implicite liée à la conception même du paradoxe est une aide à la clarification de la littérature sur le management des paradoxes.

(3) Une troisième contribution concerne l'identification des niveaux d'analyse. Cette contribution vient en réponse aux gaps identifiés dans la littérature à savoir, une des caractéristiques des paradoxes dans un cadre organisationnel est sa « multiplicité » : les paradoxes sont multiples, multi-acteurs et multi-niveaux (Putnam *et al.*, 2016). Les quatre manuscrits présents dans ce travail doctoral nous permettront d'étudier les tensions paradoxales à différents niveaux d'analyse. Cet effort a un double objectif : premièrement, il vise à décrypter où se situe les paradoxes et corrobore la compréhension d'un paradoxe dans un cadre organisationnel ; deuxièmement, cet exercice tente de rendre intelligible les interdépendances entre paradoxes. Cette perspective nous conduira à analyser les liens d'interdépendance possible entre tensions paradoxales en adoptant une dimension globale des dynamiques présentes au cours de processus d'intégration. Par cet apport, nous contribuerons à une

perspective dynamique de l'identification des paradoxes au cours d'un processus ainsi que de leur management au cours de ce processus.

### *Contributions méthodologiques*

Une première contribution méthodologique de ce travail doctoral est liée à une analyse processuelle, dynamique et longitudinale d'une fusion en temps réel. La volonté de rendre compte de la réalité d'un cas (*histoire d'un cas* présentée par Miles et Huberman, 2003, p. 27) sera un premier apport. De plus, le fait de mobiliser une étude de cas longitudinale et processuelle en temps réel d'une fusion sur 24 mois est une contribution méthodologique par rapport à la littérature sur les fusions. En effet, comme souligné auparavant, de nombreux auteurs alimentent le besoin d'études processuelles et longitudinales de fusion, notamment pour prendre en compte la complexité du processus de fusion (Van de Ven, 1992 ; Larsson et Finkelstein, 1999). De plus, la possibilité d'études approfondies en temps réel, avec un libre accès à une quantité importante d'informations, est généralement rare dans la recherche (Stahl *et al.*, 2013), et plus spécifiquement dans le cadre de fusions (Cartwright et Schoenberg, 2006 ; Meglio et Risberg, 2010).

Une seconde contribution concerne différents outils permettant l'identification des paradoxes au cours d'un processus. Nous identifions trois outils permettant l'analyse d'un processus de fusion sous le prisme des paradoxes :

(1) l'enrichissement de la grille d'analyse des tensions paradoxales proposée par Smith et Lewis (2011) (*Cf.* Tableau 4), permettant l'identification des paradoxes dans un cadre organisationnel. Nos apports sont de deux ordres : (1) nous avons intégré des références étendant la compréhension des catégories à un cadre inter-organisationnel ; (2) nous avons détaillé des sous-catégories à l'intérieur des catégories proposées pour mieux cerner les polarités identifiées et justifier ensuite comment ces polarités identifiées comme appartenant à une catégorie pouvaient évoluer.

(2) l'adaptation et l'utilisation du « *Modèle Quadrant* » (Tønnesvang *et al.*, 2015) proposé pour l'observation d'un phénomène nous permettra de rendre compte de quatre axes

d'observation (axes individuel, collectif, externe et interne). Cet outil donnera la possibilité de catégoriser nos différentes sources pour le traitement des données (entretiens, observation participante, données secondaires, journal de bord, etc.). Cette grille permettra de rendre intelligible ce qui est « observable » et « non observable » dans une organisation. Nous étendons cet outil à l'analyse de processus. Antérieurement, le « *Modèle Quadrant* » a été appliqué dans le cadre d'une observation statique. Nous avançons le fait que cet outil peut être aussi utilisé dans un cadre dynamique.

(3) la proposition d'un modèle tendant à comprendre le caractère multiple et évolutif du paradoxe (coexistences verticale et catégorielle). Notre contribution vise à appréhender la nature même du paradoxe selon deux dimensions :

1- une possible coexistence verticale : le paradoxe peut traverser plusieurs niveaux d'analyse (organisation, équipe, individu) au cours du processus d'intégration post-fusion ;

2- une seconde dimension catégorielle : le paradoxe peut appartenir au cours du processus d'intégration post-fusion à différentes catégories de la typologie des paradoxes (appartenance/apprentissage/organisation/exécution). Cet outil permet de décrypter la nature même du paradoxe et propose de comprendre son évolution et ses possibles interdépendances au cours d'un processus.

Dans ce travail doctoral, nous validons cette grille comme un outil de décryptage du paradoxe dans une analyse statique ou dynamique.

### *Contributions managériales*

D'une manière globale, nous cherchons à mieux comprendre un processus d'intégration post-fusion. Dans notre recherche doctorale, le prisme des paradoxes permettra de rendre intelligible la complexité inter niveaux, enchâssée dans les différentes phases, au cours d'un processus de fusion. La principale contribution managériale de cette thèse de doctorat sera donc liée à l'amélioration des processus d'intégration.

D'une part, notre thèse vise à rendre intelligible la complexité des processus d'intégration post-fusion (le paradoxe est un prisme de lecture non rationalisé) ; d'autre part, nous mettrons en exergue des processus facilitateurs de l'intégration sous le prisme des paradoxes (le paradoxe est un outil de gestion).

En d'autres termes, notre thèse tend à avoir : (1) une approche intégrative où l'on montre aux praticiens que des logiques différentes existent au sein des organisations dans la façon d'appréhender des paradoxes organisationnels (logique du « ou », logique du « et ») ; (2) une dimension démonstrative de la multiplicité des interférences et dynamiques contradictoires dans le processus d'intégration post-fusion, tout en cherchant à les décrypter et à comprendre quels leviers et freins entravent ou facilitent ces dynamiques. Par conséquent, deux contributions managériales qualifiées de « majeures » sont engendrées par ce travail<sup>1</sup> :

- (1) une lecture intégrative des dynamiques permettrait aux managers d'avoir une lecture différente des contradictions. Cette perspective s'inscrit dans une vision holistique du paradoxe où notre travail de thèse permettra d'avoir une perspective globale des dynamiques opérantes. En ce sens, notre thèse apporte un éclairage aux praticiens sur la logique du « ou » et sur la logique du « et » (Collins et Porras, 1997). Dans la lignée des travaux de Smith et Tushman (2005), Martin (2007), Dameron et Torset (2014), notre thèse illustre pourquoi ce changement de logiques cognitives peut s'avérer bénéfique pour l'organisation (*i.e.* évènements déclencheurs issus de cadrage cognitif de certaines parties prenantes impulsant une force *push* au sein du processus).

- (2) notre thèse tend à faire émerger des éléments et mécanismes facilitateurs de la gestion de ces dynamiques au cours du processus d'intégration. En ce sens, cette seconde dimension se rattache à une possible « opérationnalisation » du paradoxe. Pour cela, la gestion des paradoxes est utilisée en tant qu'outil pour mieux gérer le processus d'intégration. Nous identifierons trois mécanismes<sup>2</sup> dans la gestion des paradoxes au cours de l'intégration comme des étapes clés dans le processus de gestion des paradoxes dans un cadre d'intégration post-fusion. Ils peuvent devenir des repères viables pour les managers.

---

<sup>1</sup> Nous expliquons ces deux contributions dans un premier temps, puis, nous les détaillons dans un second temps.

<sup>2</sup> *Mécanisme 1.* Des évènements déclencheurs ou des processus déclencheurs aux niveaux individuel ou organisationnel impulsent une force « *push* » engendrant un processus réorganisant ; *Mécanisme 2.* La dynamique d'oscillation des dualités permet l'expression des polarités dans une logique intégrative (logique du « et ») ; *Mécanisme 3.* Il existe un lien de co-évolution, qualifié de corrélation, entre les modes de résolution des paradoxes (logique du « ou », logique du « et ») et les modes d'intégration post-fusion (absorption, symbiose).

## **Architecture de la recherche**

La première partie de la thèse pose les bases de notre réflexion en trois chapitres. Les deux premiers chapitres de ce travail doctoral définissent le cadre théorique en offrant une revue de la littérature de l'objet d'étude (intégration post-fusion) et de la lecture privilégiée (le prisme des paradoxes). Le troisième chapitre présente le design de la recherche en précisant à la fois la posture épistémologique et la méthodologie adoptées. Le schéma 1 synthétise la thèse défendue et explicite la démarche générale de la thèse.

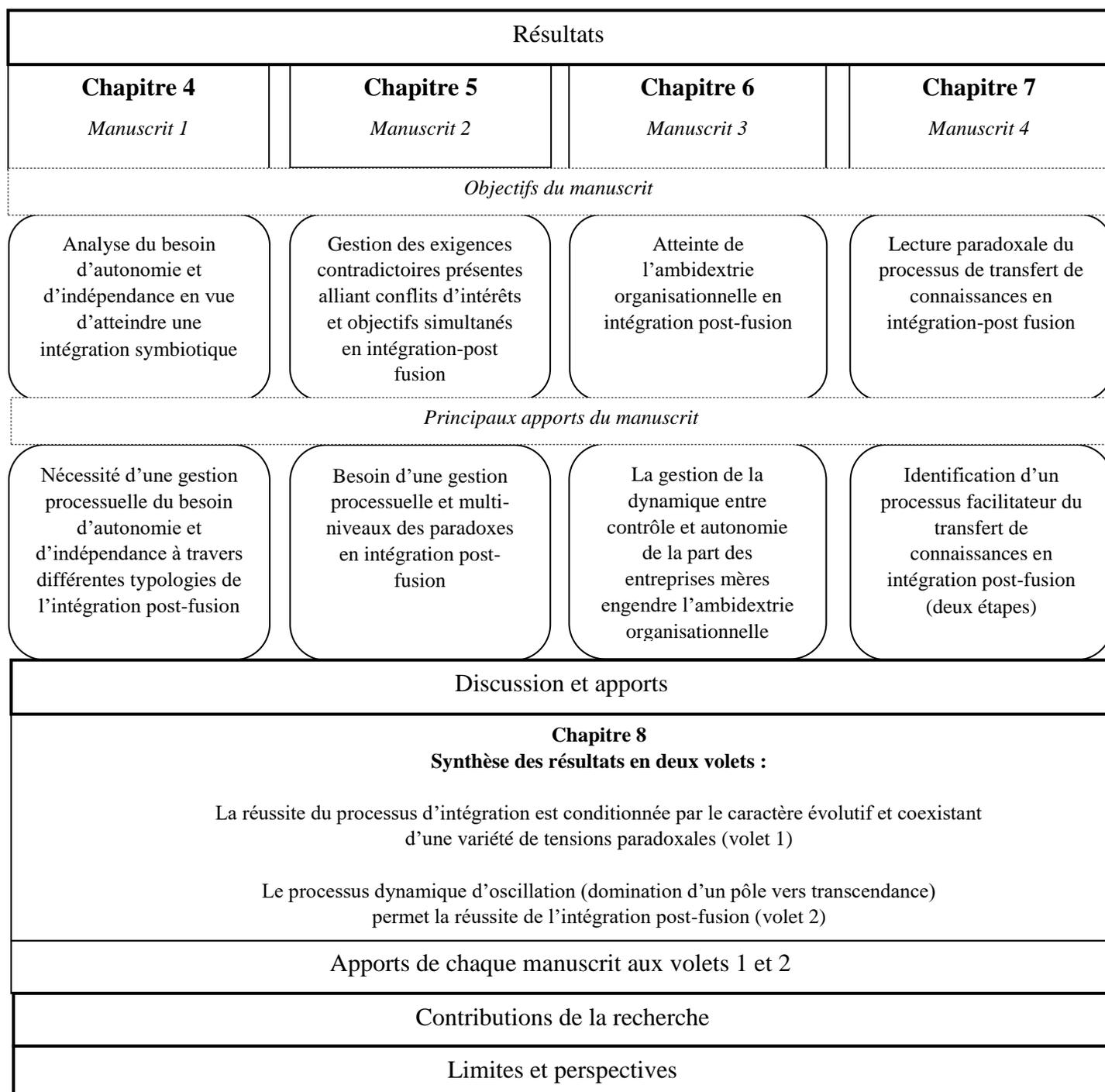
La deuxième partie regroupe quatre travaux en cours de publication. Chacun est présenté dans le cadre d'un chapitre, qui explique ses contributions à la problématique générale de la thèse. Dans cette partie, nous explicitons le fil rouge reliant l'ensemble des manuscrits. Dans le chapitre 4, nous identifions des facilitateurs permettant simultanément un haut niveau d'autonomie organisationnelle et d'interdépendance stratégique au cours d'une intégration post-fusion. Le chapitre 5 mobilise une analyse multi-niveaux des dynamiques et éléments déclenchants permettant aux parties prenantes de sortir de dualités identifiées au cours d'un processus d'intégration post-fusion. Le chapitre 6 détaille comment l'évolution progressive de la relation entre le besoin de contrôle et d'autonomie de la part des sociétés mères engendre l'ambidextrie organisationnelle lors de l'intégration post-fusion de la nouvelle organisation. Dans le chapitre 7, nous identifions un facilitateur du transfert de connaissances en intégration post-fusion. Le chapitre 8 est l'occasion de mettre en perspective ces différentes contributions et de dégager deux volets. Il offre donc une synthèse des résultats des manuscrits afin de construire un cadre théorique intégrateur pour la gestion des paradoxes dans le processus d'intégration post-fusion. Dans ce dernier chapitre 8, nous présentons également les limites de notre travail afin de définir de nouvelles perspectives de recherche.

**Schéma 1.** Thèse défendue et démarche générale de la thèse (partie 1/2)

**Thèse défendue :** la gestion des paradoxes au cours du processus de fusion facilite l'intégration post-fusion

Objet étudié : l'intégration post-fusion	Prisme de lecture : les paradoxes
<p style="text-align: center;"><b>Chapitre 1</b></p> <p style="text-align: center;"><i>F/A : l'enjeu de l'inter-organisationnel</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Points clés :</b> Caractéristiques distinctives des opérations de F/A, typologies, enjeux et importance de l'intégration post-fusion</p> <p style="text-align: center;"><b>Gaps identifiés :</b> Typologies de l'intégration post-fusion cloisonnées et statiques</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cloisonnées, car axées sur un seul composant clé : culture organisationnelle, création de synergies, dialectique autonomie organisationnelle - interdépendance stratégique</li> <li>2. Statiques (les types d'intégration ne sont pas analysés dans une logique évolutive)</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>Apports visés de notre recherche :</b> Analyse dynamique et intégrative du processus d'intégration post-fusion</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interconnexion des champs disciplinaires</li> <li>2. Interconnexion des phases du processus de F/A</li> <li>3. Prise en compte des différents niveaux d'analyse (individu, équipe, organisation)</li> <li>4. Importance des clés managériales</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Chapitre 2</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Présence et management des paradoxes : des stratégies inter-organisationnelles aux fusions</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Points clés :</b> Caractéristiques distinctives des paradoxes au sein des organisations et plus spécifiquement dans les F/A, typologies, gestion des paradoxes</p> <p style="text-align: center;"><b>Gaps identifiés :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Typologies des paradoxes séquentielles et cloisonnées</li> <li>2. Recherche ancrée dans des contextes intra-organisationnels dans des approches descriptives et statiques</li> <li>3. Études dans contexte inter-organisationnel ne portant que sur une (catégorie de) tension</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>Apports visés de notre recherche :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interdépendance des tensions à l'œuvre pour avoir une lecture globale et multi-niveaux des dynamiques présentes au cours du processus de F/A</li> <li>2. Prise en compte du caractère évolutif du paradoxe au cours d'un processus d'intégration post-fusion (analyse processuelle)</li> </ol>
<b>Méthode</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Chapitre 3</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche</i></p> <p>Positionnement épistémologique dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP), méthodologie de la recherche et présentation de l'étude de cas unique, longitudinale et en temps réel d'une fusion sur 24 mois</p>	

**Schéma 1.** Thèse défendue et démarche générale de la thèse (partie 2/2)



# PARTIE 1 – FONDEMENTS THÉORIQUES ET CADRE CONCEPTUEL

Cette première partie a pour objectif de fixer le contexte de la recherche et retrace les principaux travaux académiques mobilisés pour problématiser notre travail doctoral. Cette partie est divisée en deux chapitres majeurs. Le premier analyse l'objet de notre recherche doctorale : les opérations de F/A ; le second traite de notre choix de prisme de lecture : les paradoxes.

# Chapitre 1. Fusions-acquisitions : l'enjeu de « l'inter »

**Thèse défendue** : la gestion des paradoxes au cours du processus de fusion facilite l'intégration post-fusion

Objet étudié : l'intégration post-fusion

Prisme de lecture : les paradoxes

## Chapitre 1

*F/A : l'enjeu de l'inter-organisationnel*

### Points clés :

Caractéristiques distinctives des opérations de F/A, typologies, enjeux et importance de l'intégration post-fusion

### Gaps identifiés :

Typologies de l'intégration post-fusion cloisonnées et statiques

1. Cloisonnées car axées sur un seul composant clé : culture organisationnelle, création de synergies, dialectique autonomie organisationnelle - interdépendance stratégique
2. Statiques (les types d'intégration ne sont pas analysés dans une logique évolutive)

### Apports visés de notre recherche :

Analyse dynamique et intégrative du processus d'intégration post-fusion :

1. Interconnexion des champs disciplinaires
2. Interconnexion des phases du processus de F/A
3. Prise en compte des différents niveaux d'analyse (individu, équipe, organisation)
4. Importance des clés managériales

## Chapitre 2

*Présence et management des paradoxes : des stratégies inter-organisationnelles aux fusions*

### Points clés :

Caractéristiques distinctives des paradoxes au sein des organisations et plus spécifiquement dans les F/A, typologies, gestion des paradoxes

### Gaps identifiés :

1. Typologies des paradoxes séquentielles et cloisonnées
2. Recherche ancrée dans des contextes intra-organisationnels dans des approches descriptives et statiques
3. Études dans contexte inter-organisationnel ne portant que sur une (catégorie de) tension

### Apports visés de notre recherche :

1. Interdépendance des tensions à l'œuvre pour avoir une lecture globale et multi-niveaux des dynamiques présentes au cours du processus de F/A
2. Prise en compte du caractère évolutif du paradoxe au cours d'un processus d'intégration post-fusion (analyse processuelle)

## Méthode

## Chapitre 3

*Positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche*

## Résultats

### Chapitre 4

*Manuscrit 1*

### Chapitre 5

*Manuscrit 2*

### Chapitre 6

*Manuscrit 3*

### Chapitre 7

*Manuscrit 4*

## Discussion et apports

## Chapitre 8

*Synthèse des résultats*

## Contributions de la recherche

## Limites et perspectives

Bien que les F/A soient omniprésentes dans la stratégie des entreprises, leur taux d'échec reste élevé. Néanmoins, ces opérations restent un moyen incontournable pour les organisations pour accéder à de nouvelles compétences technologiques, réaliser des économies d'échelle, pénétrer de nouveaux marchés ou recentrer leur activité, dans des marchés de plus en plus compétitifs et matures (Meier et Schier, 2012). Aussi, nous développons dans ce premier chapitre les déterminants d'adoption des stratégies de F/A par les entreprises. Nous détaillons ensuite les enjeux et challenges de ce type d'opération en nous intéressant plus particulièrement à la phase d'intégration post-fusion. Les F/A amènent d'importantes transformations dans leur environnement économique (Mucchielli et Kohler, 2000), mais aussi aux niveaux individuels, des groupes et des processus organisationnels (Drori *et al.*, 2013). Ces opérations nécessitent des ajustements au cours du processus de F/A et notamment lors de l'intégration post-fusion. En effet, l'intégration post-fusion est la phase charnière du processus car identifiée comme déterminante dans la réussite ou dans l'échec de l'opération (Haspeslagh et Jemison, 1991). Nous analysons les liens entre création de valeurs et F/A en définissant notre perception de la réussite ou de l'échec d'une opération de F/A.

La littérature appelle depuis plus de dix ans à plus de connectivité dans l'analyse des processus de F/A. Cette connectivité viserait (1) à réconcilier les résultats entre les champs mobilisés pour éclairer ce phénomène, qui produisent des études creusées en « silos » (Angwin et Vaara, 2005) (cloisonnement des champs en finance, ressources humaines ou management stratégique), et (2) à mieux relier les phases ante et post-acquisition, afin d'avoir une compréhension globale de la réussite du processus de F/A, (3) à englober les différents niveaux d'analyse dont ceux micro et macro (Mirc, 2012), l'analyse des relations entre organisations, équipes et individus restant encore trop peu nombreuse (Cartwright *et al.*, 2012).

Ce premier chapitre montre à la fois l'actualité de notre objet d'étude mais aussi la nécessité de poursuivre la recherche sur les F/A. Nous démontrons par ailleurs le besoin de mobiliser de nouveaux prismes de lecture capables de capter la transversalité du phénomène pour appréhender la complexité du processus de F/A.

# 1. Caractéristiques des F/A

Cette première section a tout d'abord une visée descriptive des opérations de F/A. En ce sens, nous définissons dans cette section ce qu'implique la notion de F/A. Nous différencions les termes de *fusion* et d'*acquisition*, en soulignant la rareté des opérations de fusions et la profusion des acquisitions. Cette section a ensuite une visée explicative. En nous appuyant sur les travaux de Meier et Schier (2012) classant les F/A selon leur stratégie globale (stratégie *défensive*, *offensive* ou *recherche de synergies*), nous dressons une synthèse des différents enjeux de ces opérations. Par exemple, une organisation recherchera par le biais d'une F/A à accroître son pouvoir de domination et d'influence, à capter des ressources spécifiques, à entraver les actions d'un concurrent gênant ou encore à rechercher des synergies de coûts liées au partage de ressources opérationnelles, etc.

## 1.1. Définition et distinction des termes fusion et acquisition

Meier et Schier (2012) définissent les opérations de F/A comme « *des opérations de regroupement ou de prises de contrôle d'entreprises cibles, réalisées par l'intermédiaire d'un achat ou d'un échange d'actions* » (Meier et Schier, 2012, p. 6). Une opération de F/A est assimilée à une opération de croissance externe. Paturel (1992) identifie la croissance externe comme « *une stratégie de croissance d'entités économiques par acquisitions ou prises de contrôle, d'ensembles de moyens de production déjà combinés et, donc, déjà en fonctionnement* » (Paturel, 1992, p. 407).

Dans une fusion, deux entreprises se réunissent avec pour objectif la création d'une nouvelle entité. Dans une acquisition, l'entreprise absorbée est dissoute et perd son identité au profit de l'entreprise absorbante. Cette dernière gère la phase d'intégration (Schuler et Jackson, 2001). Rousseau (1990) précise qu'une *acquisition* est une situation où une entreprise veut s'assurer le droit d'exercer un contrôle sur une autre structure en acquérant la totalité ou une partie de son capital social. Selon Gouali (2009), contrairement aux fusions, les acquisitions correspondent à une prise de contrôle du nouvel ensemble. Le terme *fusion*, quant à lui, se réfère à la situation où deux ou plusieurs entreprises veulent réunir leur patrimoine, mettre en commun leurs activités sur une base égalitaire ou proportionnelle. Cette définition rejoint celle donnée

par le Code du commerce<sup>3</sup> : « *une ou plusieurs sociétés peuvent, par voie de fusion, transmettre leur patrimoine à une société existante ou à une nouvelle société qu'elles constituent* ». Selon Chadeaux (2003), une opération d'acquisition ne conduit pas toujours et nécessairement à une fusion. « *S'il est possible que deux sociétés fusionnent, il est tout aussi possible et plus fréquent en pratique, qu'une société commence à s'intéresser à une autre société en prenant une participation dans le capital de celle-ci. Elle peut confirmer son intérêt pour cette même société en décidant quelques temps plus tard de l'absorber. La prise de participation est ainsi un prélude à l'opération de fusion* » (Chadeaux, 2003, p. 7). Néanmoins, les fusions restent rares, on s'aperçoit que la plupart du temps les *fusions entre égaux* se terminent par la main-mise de l'une des entités sur l'autre (Brulhart *et al.*, 2011). Par exemple, la fusion entre Chrysler et Daimler-Benz en 1998 a été annoncée comme une *fusion entre égaux* mais peut finalement être analysée comme une acquisition de Chrysler par Daimler-Benz (Boissin *et al.*, 2001 ; Barmeyer et Mayrhofer, 2009). La fusion a engendré de nombreux conflits et les synergies escomptées n'ont pas été réalisées. En 2007, il a été décidé de mettre fin à la structure commune et de désintégrer Chrysler. En effet, seul Daimler-Benz était à la manœuvre de l'opération (dispositif de gouvernance, suppression de postes, suppression de sites, représentation dans le conseil de surveillance, etc.) (Boissin *et al.*, 2001). Le président de Daimler-Chrysler sera accusé par l'actionnaire individuel de référence de Chrysler lors de la « fusion », d'avoir trompé les investisseurs en qualifiant le mariage de *fusion entre égaux* alors qu'il n'aurait été qu'un rachat pur et simple. Daimler aurait caché la véritable nature du rapprochement entre les deux groupes automobiles pour éviter de payer un prix plus élevé pour les actions Chrysler. Nous détaillons dans le chapitre 3 - section 4.4.1. (*Perspective-Alpha : pourquoi parler de fusion et non d'acquisition*), les raisons de notre choix de considérer notre étude de cas comme un cas de fusion et non d'acquisition.

## 1.2. Permanence et actualité des F/A dans les stratégies de développement des entreprises

Les F/A sont une forme importante de croissance externe des entreprises (Bauer et Matzler, 2014) et sont omniprésentes dans leurs stratégies de développement (Graebner, 2004).

---

<sup>3</sup> Article L236-1 du Code du commerce.

Selon le cabinet de consultants Dealogic<sup>4</sup> en 2015, le volume mondial des transactions a pour la première fois dépassé les 5.000 milliards de dollars. Cette information a largement été relayée dans la presse le 29 décembre 2015 comme par exemple dans le journal *Le Monde*. Concernant le marché américain des F/A, le *Financial Times* titrait le 29 juin 2015 : « *Une valorisation record conduit le boom des F/A de 2015* »<sup>5</sup>, en spécifiant que « *les acheteurs ont atteint des records de valorisation pour les cibles américaines, les activités de fusion et d'acquisition ont atteint des niveaux sans précédent dans la première moitié de l'année, dépassant l'envolée alimentée par la dette avant la crise de 2008* »<sup>6</sup>. Au cours du temps, ces opérations ont été réalisées par « vagues » au niveau international (Pochet, 2000 ; Calori *et al.*, 2001 ; Navatte et Schier, 2010 ; Steiler et Rülting, 2010 ; Gugler *et al.*, 2012). Selon Bauer et Matzler (2014), une nouvelle vague de F/A a commencé. Ces informations rappellent le caractère actuel des F/A. D'autres travaux soulignent la récurrence de ces stratégies qui ne se limitent pas à un secteur d'activité, à un pays ou à une taille spécifique d'entreprise. Par exemple, Marmenout (2010) s'appuie sur les travaux de Hubbard (1999) pour souligner qu'environ un employé sur trois sera un jour concerné par une opération de F/A. Risberg (2006) affirme que « *la plupart des personnes sont touchées par une fusion ou une acquisition au moins une fois dans leur vie, que ce soit en travaillant, en connaissant quelqu'un qui travaille, ou en possédant des actions dans une entreprise qui acquiert, est acquise ou fusionne avec une autre entreprise* »<sup>7</sup> (Risberg, 2006, p. 1). Ces opérations font partie du cadre de développement des organisations depuis de nombreuses années et leur volume tend à s'intensifier. L'engagement des firmes dans les opérations de F/A a ainsi atteint des niveaux sans précédent ces dernières années (Barkema et Schijven, 2008). Ce premier élément a été constitutif de notre volonté à traiter de cet objet actuel et central dans les stratégies de développement des entreprises.

---

<sup>4</sup> Dealogic est un cabinet de données financières dont le siège est basé à New York. Cette plate-forme de données relatives au marché financier propose un outil d'analyse financière pour l'ensemble des marchés de capitaux et des activités liées à la gestion des entreprises. Elle fournit également aux banques une plate-forme intégrée de gestion de leurs transactions qui leur permet de s'évaluer par rapport à la concurrence et de gérer leurs opérations d'émission de titres ou de fusion-acquisition.

<sup>5</sup> Notre traduction pour « *Record valuations drive 2015 M&A boom* » (article de James Fontanella-Khan, Arash Massoudi and Joe Rennison pour le *Financial Times*, 29 juin 2015).

<sup>6</sup> Notre traduction pour « *Buyers paid record valuations for US takeover targets, as merger and acquisition activity soared to unprecedented levels in the first half of the year, surpassing the debt-fuelled run before the 2008 crisis* » (article de James Fontanella-Khan, Arash Massoudi and Joe Rennison pour le *Financial Times*, 29 juin 2015).

<sup>7</sup> Notre traduction pour « *Most people are affected by a merger or an acquisition at least once in their life, either by working, knowing someone working, or owning shares in a firm that acquires, gets acquired or merges with another firm* » (Risberg, 2006, p.1).

### 1.3 Typologie des F/A

Les F/A ont fait l'objet de multiples classifications. Nous nous appuyons tout d'abord sur celle proposée par la *Federal Trade Commission* (FTC), autorité américaine de la concurrence. Selon la FTC, les F/A peuvent être classées selon quatre catégories : les F/A *horizontales*, les F/A *verticales*, les F/A *conglomérales* et les F/A *concentriques*. Cette typologie clarifie l'enjeu de l'opération suivant la cible absorbée ou fusionnée (par exemple, la F/A d'un concurrent sera répertoriée comme F/A horizontale alors que la F/A d'un fournisseur appartiendra aux F/A verticales).

- F/A *horizontale* : elle est l'union de deux entreprises fournissant le même type de bien. On parle d'intégration horizontale car cette opération consiste à racheter des concurrents appartenant au même secteur d'activité. Selon Hitt *et al.* (2001), les F/A horizontales « *combinent des processus similaires, coordonnent les domaines d'activités qui partagent des ressources communes, et centralisent les activités de soutien* »<sup>8</sup> (Hitt *et al.*, 2001, p. 86). La fusion entre PSA et Opel (2017) peut être qualifiée de « concentration horizontale homogène » car les activités concernent les mêmes types de biens. A l'inverse, un rapprochement sera qualifié de « concentration horizontale hétérogène » dans les cas où, bien que la fusion soit horizontale, les produits restent différents (cas, par exemple, du constructeur automobile BMW rachetant en 1998 Rolls-Royce Motors Cars, dont les deux marques d'automobiles Rolls-Royce et Bentley.) Ce type d'opération peut être motivé par une recherche de pouvoir sur le marché *via* l'élimination d'un concurrent ou l'augmentation des parts de marché de l'entreprise. Rahman et Lambkin (2013, p. 24) reprennent les données de la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement<sup>9</sup> publiées en 2006<sup>10</sup> en soulignant qu'environ 80% des offres de F/A dans le monde entier dans les années 1990 et 2000 sont horizontales.
- F/A *verticale* : elle consiste à racheter des clients et/ou des fournisseurs. L'opération se déroule alors au sein de la même filière. Exemple, en 2009, Thomas Fleur, numéro 2

---

<sup>8</sup> Notre traduction pour « *combining similar processes, coordinating business units that share common resources, and centralizing support activities* » (Hitt *et al.*, 2001, p. 86).

<sup>9</sup> Traduction pour United Nations Conference on Trade and Development.

<sup>10</sup> Source United Nations Conference on Trade and Development (2006). Word Investment Report. [http://unctad.org/en/Docs/wir2006\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Docs/wir2006_en.pdf) (Rahman et Lambkin, 2013, p. 24).

français de la vente en gros de fleurs, rachète son principal fournisseur Gouverneur (néerlandais). On parle dans ce cas d'intégration verticale. Une raison invoquée pour une F/A verticale peut être l'élimination d'un intermédiaire et ainsi une réduction des coûts.

- F/A *conglomérale* : également appelé F/A « non reliée », ce type d'opération vise à constituer des groupes d'entreprises dont les secteurs d'activité sont différents. L'objectif des F/A conglomérales est la diversification dans un souci de renforcement d'un pouvoir financier global et de la notoriété de la structure. C'est l'exemple du groupe Vivendi, ex-Générale des Eaux, qui diversifiera son activité dans le secteur de la télécommunication avec le rachat de Cegetel, dans le secteur de la communication avec Havas et dans l'audiovisuel avec le groupe Canal+. Parallèlement, le groupe maintiendra son activité dans l'environnement comprenant la Générale des Eaux et Dalkia, entreprise spécialiste des services énergétiques.
- F/A *concentrique* : également dénommée F/A de « diversification liée », elle concerne des regroupements d'entreprises dont les métiers sont proches et complémentaires sans que ces dernières n'appartiennent au même secteur. Exemples : rachat en 2016 par le chimiste Bayer du fabricant américain Monsanto, spécialisé dans les biotechnologies agricoles ; rachat en 2003 de Bio Veto Test (société française spécialisée dans les tests de diagnostic pour les maladies virales et parasitaires des animaux de compagnie) par le groupe Virbac (groupe pharmaceutique vétérinaire mondial). Les raisons motivant ce type d'opération sont l'augmentation de la part de marché et la diversification de l'offre.

Cette classification n'est pas cloisonnée ; certaines opérations de F/A peuvent appartenir à plusieurs de ces catégories. C'est par exemple le cas de l'acquisition de la filiale Transmission d'Areva par Alstom en 2009. Cette opération de F/A est à la fois de type congloméral (ou d'opération de F/A « non reliée ») car elle permet à la structure de développer une nouvelle et troisième activité, celle des activités de transmission à haute tension. Mais cette F/A est également de type concentrique (ou opération de F/A « de diversification liée ») car Alstom dispose ainsi d'une offre allant de la production d'énergie à sa transmission en haute tension. Cela lui permettra d'exploiter des synergies à différents niveaux et dans différents lieux via son réseau international, ses capacités technologiques, industrielles et commerciales. Les enjeux relatifs à une opération de F/A sont souvent nombreux et de natures diverses. Enfin, ce type de

classification permet d'améliorer notre compréhension des F/A, mais elle n'implique pas une compréhension profonde des changements liés au processus de F/A.

#### 1.4. Stratégies vectrices des F/A

Les F/A font partie des stratégies inter-organisationnelles, au même titre que les alliances ou les partenariats stratégiques. Dans un monde globalisé et hypercompétitif, les entreprises n'ont pas toujours les ressources pour développer en interne les compétences qui leur permettent de survivre, de s'adapter ou d'accéder à un avantage compétitif sur leur marché (Thomas et D'Aveni, 2009 ; Hermelo et Vassolo, 2010). Aussi, les stratégies inter-organisationnelles permettent la mise en commun de ressources respectives (Chung *et al.*, 2000 ; Dameron et Joffre, 2005). Plus spécifiquement, les opérations de F/A constituent un moyen pour les firmes d'accéder à d'autres ressources. Les F/A sont une modalité majeure des stratégies de développement et de croissance externe des entreprises car elles leur permettent de répondre à des besoins d'innovation, de recherche de nouvelles compétences technologiques, d'économie d'échelle et de nécessité de collaboration dans des marchés de plus en plus compétitifs et matures (Meier et Schier, 2012), de recherche de pouvoir et de prestige (Monin et Vaara, 2005). Les F/A offrent aux entreprises la possibilité de répondre aux besoins en matière d'innovation et de nouvelles compétences technologiques dans le but de réaliser des économies de coûts, de pénétrer de nouveaux marchés, et de restructurer les organisations évaluées comme sous-performantes (Graebner et Eisenhardt, 2004). Les F/A sont de plus en plus considérées comme un moyen d'obtenir un avantage concurrentiel à travers le développement d'une innovation technologique (Chakrabarti *et al.*, 1994 ; Gerpott, 1995 ; Cassiman *et al.*, 2005 ; De Man et Duysters, 2005 ; Cloudt *et al.*, 2006 ; Cefis et Marsili, 2015). Selon Angwin et Vaara (2005), les F/A contemporaines<sup>11</sup> font essentiellement partie des processus de rationalisation et de recherche de synergies.

Gouali (2009) distingue les types d'acquisitions suivant leur nature : *amicale* ou *hostile*. Dans le premier cas, un accord entre les dirigeants des deux structures a lieu et régit certaines données et modalités comme « *les synergies, valorisations, primes d'acquisition, formes de paiement* » (Gouali, 2009, p. 76). Les dirigeants convaincront par la suite les actionnaires. Dans

---

<sup>11</sup> Les auteurs parlent de « *contemporary M&As* » (Angwin et Vaara, 2005, p. 1445).

le second cas, les dirigeants s'opposent et rejettent l'offre, poussant l'acquéreur à s'adresser directement au conseil d'administration et/ou aux actionnaires.

Afin de clarifier les possibles enjeux des F/A, nous présenterons un classement des différents motifs répertoriés comme vecteurs d'opération de F/A par Meier et Schier (2012). Nous proposons ainsi une synthèse de ces données en un tableau récapitulatif ci-dessous (tableau 1) des différents enjeux moteurs d'opération de F/A suivant trois stratégies différentes : une stratégie *offensive* ou d'affrontement ; une stratégie *défensive* ou de protection et de contrôle ; une stratégie de recherche de synergies opérationnelles (Meier et Schier, 2012). Cherif (2003) oppose la fusion *offensive*, situation dans un marché de croissance où deux ou plusieurs entreprises rassemblent leurs ressources dans le but d'innover et/ou d'investir ; et la fusion *défensive*, contexte où la fusion de deux ou plusieurs structures est nécessaire à leur survie.

Nous détaillons les enjeux spécifiques aux F/A dans la suite du chapitre (*Cf. 2. Enjeux des opérations de F/A*).

**Tableau 1.** Stratégies et enjeux vecteurs d'opération de F/A selon les stratégies identifiées par Meier et Schier (2012)

Stratégie	Enjeux	Bénéfices visés
Offensive	Accroître son pouvoir d'influence	Renforcer le pouvoir de l'entreprise sur le marché
	Capter des ressources spécifiques	Rester concurrentielle et compétitive sur le marché, la F/A permet de s'auto-transférer les ressources de l'entité achetée Accès à un avantage compétitif (Thomas et D'Aveni, 2009 ; Hermelo et Vassolo, 2010) Chemin d'accès aux matières premières (Brouthers <i>et al.</i> , 1998)
	Prendre position sur un nouveau marché	Implantation sur de nouveaux marchés au sens géographique du terme (internationalisation) et/ou technique/technologique (exploration) (Jetto-Gillies <i>et al.</i> , 2000 ; Shimizu <i>et al.</i> , 2004 ; Puranam <i>et al.</i> , 2009)
	Se renouveler, se régénérer	Maintenir une adaptation continue dans des activités parvenues à maturité et/ou menacées par des produits de substitution (Graebner et Eisenhardt, 2004) Démarche opportuniste, recherche d'une opportunité peu chère ( <i>i.e.</i> « <i>cheap deal</i> » Wernerfelt, 1984) Stratégie de diversification (Steiner, 1975 ; Amit et Livnat, 1988) ; diversification des risques (Brouthers <i>et al.</i> , 1998) Augmenter le contrôle de l'absorbant sur l'absorbée (Fowler et Schmidt, 1988), ou plus spécifiquement le pouvoir et le domaine d'action des managers (Levinson, 1970 ; Fowler et Schmidt, 1988 ; Napier <i>et al.</i> , 1989) Augmentation de la valeur boursière pour les actionnaires (Brouthers <i>et al.</i> , 1998) Remplacement d'un management inefficace (Brouthers <i>et al.</i> , 1998)
Défensive	Consolider ses positions dans des secteurs à maturité	Accroissement des parts de marché de l'entreprise dans un contexte de diminution de la demande (Brulhart <i>et al.</i> , 2011)
	S'adapter aux évolutions technologiques	Moyen pour acquérir et renouveler des compétences et ressources nouvelles (Vermeulen et Barkema, 2001) Les F/A ont comme enjeu une innovation technologique (De Man et Duysters, 2005 ; Cefis et Marsili, 2015)
	Acquérir une taille critique	Gagner en légitimité et visibilité sur son marché Changer ou améliorer sa réputation (Lubatkin, 1987 ; Schweizer, 2005), recherche de pouvoir et de prestige (Rhoades, 1983 ; Brouthers <i>et al.</i> , 1998 ; Monin et Vaara, 2005)
	Entraver les actions d'un concurrent gênant	Éliminer un concurrent direct ou limiter son action en renforçant le pouvoir de marché de l'entreprise Peur de l'organisation d'être elle-même rachetée ou obsolète ( <i>i.e.</i> recherche de « sang neuf » pour engendrer de la créativité et de l'innovation dans l'entreprise) (Levinson, 1970)
Recherche de synergies	Synergies de coûts liées aux effets de volume	Recherche d'économie d'échelle (Haspeslagh et Jemison, 1991), baisse des prix pour un volume plus grand (Singh et Montgomery, 1987)
	Synergies de coûts liées au partage de ressources opérationnelles	Éliminer les doublons, élément d'une politique de rationalisation
	Synergies de croissance	Augmenter la complémentarité des deux structures (Lubatkin, 1983) Accroissement de la taille de l'entreprise ( <i>i.e.</i> « <i>synergies collusives</i> », Chatterjee, 1986)

**En synthèse :** les organisations s'engagent dans des opérations de F/A pour s'adapter, survivre ou accéder à un avantage concurrentiel (Thomas et D'Aveni, 2009 ; Hermelo et Vassolo, 2010). Ces stratégies de croissance externe *offensives* (ou d'affrontement), *défensives* (ou de protection et de contrôle) et plus généralement d'enjeux de recherche de synergies opérationnelles (Meier et Schier, 2012) entre organisations sont utilisées pour contrer ou modérer l'action des concurrents, acquérir et partager de nouvelles technologies ou informations, avoir une meilleure visibilité sur le marché, réaliser des économies d'échelles et favoriser des synergies de coûts, ou encore augmenter sa capacité d'innovation.

Bien que l'utilisation du vocable *fusion-acquisition* souligne l'homogénéité de la nature de ces opérations, les termes de *fusion* et d'*acquisition* recouvrent des réalités organisationnelles différentes. Une *acquisition* implique une emprise ou influence totale d'une entité sur une autre. Le terme de *fusion*, quant à lui, se réfère à la situation où deux ou plusieurs entreprises veulent réunir leur patrimoine, mettre en commun leurs activités sur une base égalitaire ou proportionnelle. Cependant, les fusions restent rares, la plupart des « fusions entre égaux » se terminant par la domination d'une des entités sur l'autre (Brulhart *et al.*, 2011). Les fusions engendrent un management délicat car non conçues comme une absorption mécanique d'une entité par une autre mais impliquant une recherche de synergies dès l'intégration post-fusion (Joffre, 2007).

Nous avons défini dans cette première section les caractéristiques des opérations de croissance externe et plus spécifiquement des F/A. Nous nous sommes appuyée sur la littérature pour présenter diverses typologies suivant les stratégies initiées par l'organisation et avons détaillé les déterminants de ces opérations. Nous allons dans la suite du document nous intéresser aux conséquences de ces opérations pour les organisations en tentant de mettre en exergue leur dynamisme.

## 2. Enjeux des opérations de F/A

Dans cette section, nous détaillons l'impact des F/A à trois niveaux classiquement retenus : le niveau individuel, celui des équipes et celui de l'organisation. Les changements organisationnels entraînés par les F/A impactent les individus et par conséquent les équipes. Ces niveaux d'analyse sont dès lors enchâssés et nécessitent d'être différenciés afin d'avoir une compréhension plus fine des changements impactant l'organisation dans le processus de F/A. Ensuite, la définition des processus de F/A comme changement organisationnel majeur nous amène à approfondir la notion de changement ainsi que la dimension temporelle de ce processus réorganisant. La dimension temporelle permet un décryptage de l'intégration post-fusion ainsi que l'analyse du processus d'intégration en tant que tel sur la réussite d'une F/A. Nous présenterons les différentes conceptions de la dimension temporelle et leur impact sur la compréhension du processus de F/A. La première école considère le processus de F/A comme un enchaînement de phases successives (attention portée sur les phases), la seconde école analyse les liens et les relations d'interdépendance entre les phases (attention portée sur les liens).

### 2.1. Les F/A comme catalyseurs de changements organisationnels aux niveaux individuel, équipe et organisationnel

Les F/A amènent d'importantes transformations (Angwin, 2007) dans leur environnement économique (Mucchielli et Kohler, 2000), mais aussi aux niveaux individuels, des groupes et des processus organisationnels (Drori *et al.*, 2013). Les F/A entraînent des rapports de pouvoir entre organisations nécessitant des ajustements aux niveaux organisationnels, des équipes et individuels (Haspeslagh et Jemison, 1991). Elles restructurent en profondeur les parties prenantes et les cultures des organisations (Buono et Bowditch, 2003), ainsi que les stratégies et les structures elles-mêmes (Larsson et Finkelstein, 1999).

Au niveau organisationnel, une partie de la littérature en ressources humaines s'est intéressée aux dynamiques psychosociologiques engendrées par les F/A en mettant en exergue les différences culturelles des organisations (Buono *et al.*, 1985 ; Buono et Bowditch, 1989 ; Datta, 1991 ; Cartwright et Cooper, 1994, 2012 ; Birkinshaw *et al.*, 2000). Au niveau individuel, de nombreuses études ont démontré d'importants impacts sur les ressources humaines :

(1) la présence et l'augmentation du stress comme réactions des employés à une F/A (Cartwright et Cooper, 1990 ; Panchal et Cartwright, 2001), (2) un sentiment d'insécurité (Buono et Bowditch, 2003 ; Monin *et al.*, 2013), (3) un sentiment de perte et d'incertitude pour les parties prenantes des organisations (Mirvis, 1985). Ces impacts peuvent entraîner de l'absentéisme (Mirvis et Marks, 1986), une baisse de productivité et un fort turnover (Manzini et Gridley, 1986 ; Zollo et Singh, 2004 ; Siegel et Simons, 2010 ; Cording *et al.*, 2014).

Plus généralement, les F/A affectent la culture des organisations (Nahavandi et Malekzadeh, 1988 ; Teerikangas et Véry, 2006 ; Mirvis et Marks, 2011 ; Bagdadli *et al.*, 2014), leurs systèmes d'information (Shrivastava, 1986 ; Giacomazzi *et al.*, 1997 ; Gates et Véry, 2003), leurs systèmes comptables (Jones, 1985), ainsi que leur système d'évaluation et de récompense des employés (Shrivastava, 1986 ; Datta, 1991 ; Schweizer, 2005). Les F/A génèrent des problèmes de coordination et de contrôle (Aldebert *et al.*, 2010) et de légitimité (Vaara et Monin, 2010 ; Sinha *et al.*, 2015). En ce sens, ces opérations sont des processus réorganisant (Meier et Missonier, 2006 ; Weber, 2013 ; Meier et Schier, 2016) définies comme des événements générateurs de changement organisationnel (Guieu, 1999 ; Vaara, 2002 ; Clark *et al.*, 2010 ; Walsh et Renaud, 2010 ; Bansal, 2015). Elles sont même qualifiées de « *changements inter-organisationnels majeurs* »<sup>12</sup> par Clark *et al.* (2010, p. 402).

Dans cette section, nous nous intéressons à la définition du *changement* pour comprendre ce que cette notion implique dans la compréhension d'un processus de F/A. Le changement a été défini par Van de Ven et Poole (1995, p. 512) comme « *l'observation empirique d'une différence de forme, qualité ou état d'une entité organisationnelle dans le temps* »<sup>13</sup> (Van de Ven et Poole, 1995, p. 512). Poole et Van de Ven font ressortir la notion de temps dans leur définition afin d'accentuer le caractère processuel du changement. Ford et Ford (1994) soulignent l'état dynamique du changement et l'interdépendance d'une première phase ou étape amont (début du changement), avec une seconde phase dans la compréhension d'un processus : « *Le changement est un phénomène temporel. C'est dans la façon dont les gens parlent de l'événement que quelque chose semble devenir, ou se transforme, en quelque chose d'autre, où l'« autre chose » est considérée comme un résultat ou un déterminant* (Horn, 1983 ; Kanter *et al.*, 1992 ; Smith, 1984). *Dans cette perspective, le changement implique deux*

---

<sup>12</sup> Notre traduction pour « *major interorganizational change* » (Clark *et al.*, 2010, p. 402).

<sup>13</sup> Notre traduction pour « *an empirical observation of difference in form, quality, or state over time in an organizational entity* » (Van de Ven et Poole, 1995, p. 512).

*éléments interdépendants. Le premier est l'identité, ou ce que la chose est. Le second, est le processus de changement* »<sup>14</sup> (Ford et Ford, 1994, p. 759). Cette prise en compte des différentes étapes nous amène à la compréhension d'une dimension processuelle des processus de F/A. En effet, une lecture processuelle permet de saisir chaque opération de F/A comme un continuum de différentes étapes constitutives du processus.

La dimension processuelle insiste sur la dynamique du processus de F/A (Haspeslagh et Farquhar, 1994 ; Langley, 1999 ; Meglio et Risberg, 2010 ; Osarenkhoe et Hyder, 2015) pour s'intéresser au management du processus d'intégration et tenter d'analyser l'impact de ce management sur la réussite de l'opération (Herriau et Meier, 2001). De façon complémentaire, cette dimension s'intéresse à la tension dynamique entre cet état originel et le résultat de la F/A en tentant de mesurer la rapidité et la fluidité de cette tension en disséquant le processus. Pour parvenir à cette analyse, le courant processuel différencie les phases de pré-fusion (*i.e.* « *M&A justification* ») et de post-fusion (*i.e.* « *M&A integration* ») (Shrivastava, 1986). L'opération est découpée en phases distinctes (*i.e.* « *une séquence d'événements stratégiques distincts* »<sup>15</sup> (Rühli et Sachs, 1999, p. 218). Les F/A sont définies comme un « *phénomène multi temporel* »<sup>16</sup> (Gomes *et al.*, 2013, p. 14). Ce courant implique un degré descriptif et explicatif des cas très poussé : selon Capasso et Meglio (2005) « *la perspective processuelle implique de décrire les acteurs, les actions et les compétences individuelles et organisationnelles qui caractérisent chaque processus et potentiellement influent sur la performance d'acquisition* »<sup>17</sup> (Capasso et Meglio, 2005, p. 203). Parvinen et Tikkanen (2007) reprennent les travaux de Haspeslagh et Jemison (1991) en détaillant les différentes phases du processus : « (1) *les objectifs stratégiques ; (2) la recherche et le screening ; (3) l'évaluation stratégique ; (4) l'évaluation financière ; (5) la négociation ; (6) l'accord contractuel ; (7) la planification pour le processus d'intégration post-fusion ; et (8) l'exécution du plan d'intégration* (Cf. Haspeslagh et Jemison

---

<sup>14</sup> Notre traduction pour « *Change is a phenomenon of time. It is the way people talk about the event in which something appears to become, or turn into, something else, where the "something else" is seen as a result or outcome* (Horn, 1983; Kanter *et al.*, 1992; Smith, 1984). *From this perspective, change involves two interrelated elements. The first is identity, or what the something is. The second, is the change process* » (Ford et Ford, 1994, p. 759).

<sup>15</sup> Notre traduction pour « *a sequence of distinct strategic events* » (Rühli et Sachs, 1999, p. 218).

<sup>16</sup> Notre traduction pour « *multitemporal phenomenon* » (Gomes *et al.*, 2013, p. 14).

<sup>17</sup> Notre traduction pour « *the processual perspective implies describing actors, actions, and individual and organizational competencies which characterize each process and potentially affect acquisition performance* » (Capasso et Meglio, 2005, p. 203).

1991) »<sup>18</sup> (Parvinen et Tikkanen, 2007, p. 764). Dès lors, le processus de fusion lui-même est un déterminant important des résultats des F/A (Jemison et Sitkin, 1986). Selon Haspeslagh et Jemison (1991), « *le processus d'intégration est un processus interactif et progressif dans lequel les individus de deux organisations apprennent à travailler ensemble et à coopérer dans le transfert des capacités stratégiques* »<sup>19</sup> (Haspeslagh et Jemison, 1991, p. 106). En ce sens, le courant processuel s'intéresse à la causalité entre état originel et résultat de la F/A (Haspeslagh et Jemison, 1988, 1991). Le courant processuel souligne l'importance du processus d'intégration dans le succès ou l'échec de la F/A. Haspeslagh et Jemison (1991) revendiquent ce constat en écrivant : « *notre message principal est que les différences clés entre le succès et l'échec de l'acquisition se situent dans la compréhension et la meilleure gestion des processus par lesquels les décisions d'acquisitions sont prises et par lesquels ils sont intégrés* »<sup>20</sup> (Haspeslagh et Jemison, 1991, p. 3). Herriau et Meier (2001) expliquent, en s'appuyant sur les travaux de Haspeslagh et Jemison (1991), que le courant processuel implique une relation de causalité entre réussite de l'opération et le management du processus d'intégration : « *si la croissance externe dépend des enjeux initiaux des acteurs, le résultat opéré est nécessairement contingent au mode d'intégration et au processus censé conduire à la création de valeur : contrôler le résultat de l'opération, c'est donc maîtriser les étapes du processus d'intégration [P.C. Haspeslagh, D.B. Jemison 1991]* » (Herriau et Meier, 2001, p. 32). Une contribution clé de cette approche a été la mise à disposition de cadres et de typologies pour l'intégration post-fusion (Haspeslagh et Jemison, 1991). Une autre contribution importante est l'analyse plus profonde de la façon dont ces typologies d'intégration peuvent influencer sur la réussite d'une F/A (Schweiger et Véry, 2003 ; Brueller *et al.*, 2016).

Ainsi, l'approche processuelle comprend deux écoles distinctes dans la littérature. La première école considère le processus de F/A comme un enchaînement de phases distinctes (l'attention est portée sur ces phases), la seconde école s'intéresse aux liens entre les phases (phases inter-reliées et interdépendantes).

---

<sup>18</sup> Notre traduction pour « *(1) strategic objectives; (2) search and screening; (3) strategic evaluation; (4) financial evaluation; (5) negotiation; (6) contractual agreement; (7) plan for post-M&A processes and integration; and (8) executing the integration plan (Cf. Haspeslagh and Jemison, 1991)* » (Parvinen et Tikkanen, 2007, p. 764).

<sup>19</sup> Notre traduction pour « *integration process is an interactive and gradual process in which individuals from two organizations learn to work together and cooperate in the transfer of strategic capabilities* » (Haspeslagh et Jemison, 1991, p. 106).

<sup>20</sup> Notre traduction pour « *our primary message is that key differences between acquisition success and failure lie in understanding and better managing the processes by which acquisition decisions are made and by which they are integrated* » (Haspeslagh et Jemison, 1991, p. 3).

## 2.2. Importance de la dimension processuelle des F/A dans la compréhension des phases et de leur interdépendance

À notre compréhension des travaux existants, deux écoles construisent la perspective processuelle : (1) certains auteurs s'intéressent aux dimensions passé/présent/futur dans leurs travaux en considérant ces trois espaces temporels comme distincts - mais non hermétiques - dans leur analyse ; (2) d'autres travaux impliquent une vision plus holistique de la temporalité<sup>21</sup> où les dimensions temporelles sont explicitement inter-reliées et enchâssées.

Dans le premier cas de figure, les auteurs ne s'intéressent pas aux conséquences et aux antécédents des phénomènes observés entre ces dimensions temporelles (Mead, 1932 ; Joas, 1997). Le processus de F/A est analysé dans une logique séquentielle, où les caractéristiques intrinsèques à chaque phase sont mises en avant. L'accent n'est pas porté sur le lien entre ces phases. Un risque lié à cette première conception de la dimension processuelle est une visée très descriptive des différentes phases et non explicative du processus en tant que tel. Dans une perspective plus globale et non liée à la compréhension des F/A, Joas (1997) affirme que les processus sont des « *successions d'états actuels* » (Joas, 1997, p. 171)<sup>22</sup>. Néanmoins, de nombreux auteurs - dont Mead (1932) - soulignent l'existence implicite d'un passé dans un état actuel. Les auteurs parlent alors de *présent en cours*<sup>23</sup> (Mead, 1932 ; Bergson, 1946). Schultz et Hernes (2013) affirment que dans cette vision, « *le passé n'est pas là " en lui-même " (Mead 1932, p. 9), mais est provoqué dans la mémoire par le biais de sa relation avec l'avenir* »<sup>24</sup> (Schultz et Hernes, 2013, p. 1). De la même façon, le présent est relié au futur dans un continuum. Hernes (2007) synthétise cette première école processuelle en écrivant : « *le présent contient les germes de l'avenir, mais pas tous* »<sup>25</sup> (Hernes, 2007, p. 143).

Dans le second cas de figure, certains auteurs revendiquent une vision de la temporalité où l'interdépendance des différentes phases est mise en avant. Le processus peut être découpé en phases, mais les auteurs identifient des événements clés ou repères temporels précis délimitant les changements inhérents au processus. Ils se réfèrent à une continuité temporelle

---

<sup>21</sup> Plus généralement, la question de temporalité est abordée dans de nombreux travaux académiques (Hernes, 2007 ; Langley et Tsoukas, 2010 ; Schultz et Hernes, 2013).

<sup>22</sup> Notre traduction pour « *succession of now-points* » (Joas, 1997, p. 171).

<sup>23</sup> *i.e. ongoing present* (Bergson, 2007 ; Mead, 1932).

<sup>24</sup> Notre traduction pour « *the past is not there "in it-self" (Mead 1932, p. 9) but is called forth in memory through its relationship to the emergent future* » (Schultz et Hernes, 2013, p. 1).

<sup>25</sup> Notre traduction pour « *The present contains the seeds of the future, but not all of it* » (Hernes, 2007, p. 143).

(Hernes *et al.*, 2006 ; Simpson, 2009). Cela fait écho aux travaux de Silverman (1970) pour qui l'organisation est un processus d'actions et d'interprétations en constante évolution. Weick (1974) corrobore cette vision en insistant sur l'aspect processuel caractérisant toute organisation. Selon lui, l'organisation est synonyme de processus : « *Si quelqu'un cherche une organisation, il ne la trouvera pas. Ce qui sera trouvé, ce sont des événements, reliés entre eux, qui transpirent dans les murs en béton ; et ces séquences, leurs chemins, leurs calendriers, sont les formes que nous transformons de façon erronée en réalités quand nous parlons d'une organisation* »<sup>26</sup> (Weick, 1974, p. 358). D'un point de vue méthodologique, selon différents auteurs, seul le courant processuel permet de prendre en compte la réalité des cas observés (Van de Ven et Huber, 1990 ; Meglio et Risberg, 2010). Selon Takeishi (2001), une des difficultés des travaux académiques réside dans la compréhension et la maîtrise de la dimension dynamique et processuelle d'un phénomène.

Dans cette seconde école où l'attention est portée sur les liens et les connexions entre les phases, deux ramifications sont visibles suivant la place accordée aux parties prenantes dans le processus de F/A. Pour Risberg (2006), le courant processuel se focalise sur l'intégration comme un processus créateur de valeur en lui-même, alors que la seconde approche, celle du comportement organisationnel (*organizational behaviour school*), analyse comment les parties prenantes organisationnelles créent de la valeur pendant l'intégration post-fusion. Par exemple, dans ce second courant, Birkinshaw *et al.* (2000) étudient la satisfaction perçue et l'adhésion à l'identité de la nouvelle organisation par les parties prenantes.

En s'appuyant sur les travaux de Chia et Langley (2005) et de Van de Ven et de Poole (2005), Hernes (2007) affirme que les deux compréhensions du processus diffèrent sur deux points : le degré plus ou moins fort accordé au processus par rapport aux acteurs par exemple<sup>27</sup>, et sa place plus ou moins centrale dans l'étude.

---

<sup>26</sup> Notre traduction pour « *If one looks for an organization one will not find it. What will be found is that there are events, linked together, that transpire within concrete walls and these sequences, their pathways, their timing, are the forms we erroneously make into substances when we talk about an organization* » (Weick, 1974, p. 358).

<sup>27</sup> i.e. « *One might say the understanding of organization and management is influenced by the extent to which process is seen as central. One way to illustrate this is to consider a weak versus a strong view of process (Chia and Langley, 2005; Van de Ven and Poole, 2005). A weak view, according to Chia and Langley, treats process as important but ultimately reducible to the action of things, which in a sense serve to objectify process. A weak view gives ontological primacy to actors. A strong view, on the other hand, deems actions and things to be instantiations of process complexes* » (Hernes, 2007, p. 23).

Dans cette recherche doctorale, nous privilégions **une temporalité inter-reliée et dynamique** comme conception de la dimension processuelle d'une F/A. En d'autres termes, nous attachons une importance particulière à la délimitation de phases dans notre analyse en portant l'accent sur les liens entre ces dernières.

**En synthèse :** Les F/A sont des processus réorganisant restructurant les organisations et leurs stratégies (Larsson et Finkelstein, 1999). Ces opérations sont des phénomènes dynamiques et « multi temporels » (Gomes *et al.*, 2013) affectant différents niveaux des organisations - individus, équipes et processus organisationnels (Drori *et al.*, 2013). Une lecture processuelle des F/A permet d'analyser l'opération comme un continuum de différentes étapes, constitutives du processus. Deux écoles diffèrent dans leur conception de la lecture processuelle : pour la première, l'accent doit être porté sur les phases en elles-mêmes (visée descriptive) ; pour la seconde, l'accent doit être mis sur leur interdépendance (visée explicative des liens entre les phases et du processus). Nous considérons que ces deux écoles processuelles ne sont pas antinomiques mais proposent une compréhension du processus de F/A dans une dynamique itérative. Considérer le processus de F/A en séquençant les phases permet de définir la nature et les caractéristiques propres à ces phases. Par ailleurs, l'analyse des liens offre la possibilité de saisir leur interdépendance et d'identifier des éléments ou événements déclencheurs engendrant une nouvelle phase. Enfin, la dimension processuelle vise à appréhender l'impact du management de l'intégration post-fusion sur la réussite de l'opération (Herriau et Meier, 2001).

Nous avons abordé dans cette section les transformations organisationnelles impulsées par les F/A pour les organisations et les parties prenantes impliquées dans ce processus. Adoptant une lecture processuelle, nous nous intéressons dans la suite du document plus particulièrement à la phase d'intégration post-fusion. Nous continuons d'analyser les challenges engendrés par les F/A sur les individus, équipes et organisations pendant cette phase en soulignant son importance dans sa réussite ou dans son échec.

### 3. L'intégration post-fusion : point phare du processus de F/A

L'intégration post-fusion est le pivot du processus de F/A car elle est déterminante dans la réussite ou dans l'échec de l'opération. Elle est en effet la rencontre non plus théorique mais réelle entre les deux entités. De nombreuses typologies des intégrations post-fusion aident à décrypter cette phase charnière du processus cristallisant les challenges à manager par les parties prenantes. Néanmoins, ces typologies ont deux caractéristiques qui ne permettent pas de rendre compte de la complexité des intégrations post-fusion. Premièrement, elles sont axées sur un seul composant clé (culture organisationnelle, création de synergies, dialectique autonomie organisationnelle - interdépendance stratégique) et restent ainsi des lectures « cloisonnées ». Deuxièmement, ces typologies analysent l'intégration post-fusion de manière statique. En ce sens, elles ne permettent une compréhension ni évolutive, ni intégrative de l'intégration post-fusion.

#### 3.1. Définition et enjeux de la phase d'intégration post-fusion

La phase d'intégration peut être délimitée dans un espace-temps à partir du moment où celles de préparation de l'opération et de négociation de la F/A sont terminées (Steigenberger, 2016). Pendant ces deux premières phases, les deux structures ont chacune leur identité propre. Lors de la phase d'intégration post-fusion, les structures sont réunies en une seule et même entité. L'intégration post-acquisition est définie, selon Haspeslagh et Jemison (1991) comme la phase où « *les entreprises se réunissent et commencent à travailler en vue de l'objectif de l'acquisition* »<sup>28</sup> (Haspeslagh et Jemison, 1991, p. 105). La phase d'intégration prend fin dès lors que cet objectif est atteint ou non, définissant la réussite ou l'échec de l'intégration, et par extension, de l'opération.

La phase d'intégration post-fusion a été identifiée comme une étape cruciale dans l'ensemble du processus de F/A (Haspeslagh et Jemison, 1987, 1991 ; Buono et Bowditch, 1989 ; Larsson et Finkelstein, 1999 ; Weber *et al.*, 2011) et comme une étape clé dans le succès final de l'opération (Birkinshaw *et al.*, 2000 ; Monin *et al.*, 2013 ; Angwin et Meadows, 2015). Selon

---

<sup>28</sup> Notre traduction pour « *firms come together and begin to work towards the acquisition's purpose* » (Haspeslagh et Jemison, 1991, p. 105).

Haspeslagh et Jemison (1991), « *le processus d'intégration est la clé pour que l'acquisition réussisse* »<sup>29</sup> (Haspeslagh et Jemison, 1991, p. 105). C'est la rencontre non plus théorique mais réelle entre les deux structures. La transition doit être managée et encadrée par les dirigeants et les managers (Weber, 2013). Selon Haspeslagh et Jemison (1991), les managers trouvent cette phase « *difficile, chronophage, incertaine et comportant des risques et des revers* »<sup>30</sup> (Haspeslagh et Jemison, 1991, p. 105). Les auteurs ajoutent ensuite que « *la plupart de ceux (i.e. les gestionnaires) que nous avons étudiés se sont rendu compte qu'ils étaient plongés dans un processus complexe, plein de subtilités et de pièges* »<sup>31</sup> (Haspeslagh et Jemison, 1991, p. 105). C'est une période de profonde mutation, impliquant de nombreux challenges pour les managers et les parties prenantes.

Les difficultés liées à cette phase sont parfois sous-évaluées (Hayward et Hambrick, 1997 ; Weber et Camerer, 2003 ; Malmendier et Tate, 2008 ; Rogan et Sorenson, 2014). L'intégration post-fusion est une période de profonde mutation, pendant laquelle se heurtent de multiples rationalités et logiques (Meglio et Risberg, 2010). D'après Bernoux (2004), « *une des principales difficultés rencontrées dans les organisations, particulièrement dans les périodes de changement, est celle de l'intégration de la multiplicité des rationalités et des logiques, chacune légitime, mais qui ne se rencontrent pas et sont la principale source de conflit* » (Bernoux, 2004, p. 253). Le rôle des managers, des dirigeants et plus généralement des parties prenantes de la nouvelle société est de s'accorder sur la façon de gérer ces stratégies et ces logiques différentes. En effet, la phase d'intégration peut provoquer diverses réactions de la part de certains acteurs du processus, notamment de la résistance (Buono et Bowditch, 1989 ; Larsson et Finkelstein, 1999) et de l'incertitude (Cording *et al.*, 2008). Elle peut également souligner des différences culturelles entre les organisations (Stahl et Voigt, 2008) et augmenter le *turnover* des salariés (Manzini et Gridley, 1986 ; Marks et Mirvis, 1986 ; Cannella et Hambrick, 1993 ; Lubatkin *et al.*, 1999 ; Ahammad *et al.*, 2012).

Calori *et al.* (1996) définissent la phase d'intégration en soulignant les enjeux que cette étape implique pour la nouvelle organisation, à savoir « *le partage des ressources*

---

<sup>29</sup> Notre traduction pour « *The integration process is the key to making acquisitions work* » (Haspeslagh et Jemison, 1991, p. 105).

<sup>30</sup> Notre traduction pour « *difficult, time consuming, uncertain, and fraught with risks and setbacks* » (Haspeslagh et Jemison, 1991, p. 105).

<sup>31</sup> Notre traduction pour « *most of those (i.e. the managers) we studied realized they were immersed in a complex process, full of subtleties and pitfalls* » (Haspeslagh et Jemison, 1991, p. 105).

(concentration et/ou spécialisation), la centralisation, la formalisation et la socialisation (mécanismes de coordination) » (Calor *et al.*, 1996, p. 41). Cette étape cruciale est également caractérisée par la nécessité de créer de la valeur (Haspeslagh et Jemison, 1991) *via* la recherche de synergies entre les organisations (Harrisson *et al.*, 1991 ; Larsson et Finkelstein, 1999 ; Monin *et al.*, 2013). Sur ce point, deux éléments sont mis en avant dans la littérature : les différences entre l'organisation absorbée et l'organisation absorbante en termes de « complémentarité stratégique »<sup>32</sup> (Jemison et Sitkin, 1986, p. 146) (1) et en termes d'« ajustement organisationnel »<sup>33</sup> (Jemison et Sitkin, 1986, p. 145) (2). La complémentarité stratégique se réfère à des questions de performance organisationnelle, comme la compatibilité économique des organisations (Giessner *et al.*, 2006) et de leurs ressources (Larsson et Finkelstein, 1999 ; Bauer et Matzler, 2014). L'ajustement organisationnel concerne spécifiquement leur compatibilité en termes de gestion (Datta, 1991) : modèle d'affaires (*business styles*) des organisations (Davis, 1968), poids de l'administration (Jemison et Sitkin, 1986) ou style de management (Datta, 1991). De plus, l'« inadaptation » organisationnelle peut être due à des différences de taille de l'organisation (Schrivastava, 1986 ; Haspeslah et Jemison, 1991) ou à la culture inhérente à chacune des organisations (Weber *et al.*, 1996 ; Véry *et al.*, 1997 ; Graebner et Eisenhardt, 2004 ; Barel, 2006 ; Teerikangas et Véry, 2006 ; Fischer *et al.*, 2007). Ces éléments peuvent entraver le processus d'intégration post-fusion. Nous dressons une liste non exhaustive des défis de l'intégration post-fusion (voir tableau 2).

**Tableau 2.** Principaux défis de l'intégration post-fusion traités dans la littérature

Défis intégration post-fusion	Auteurs
Confronter et unifier des différences culturelles	Chatterjee <i>et al.</i> , 1992 ; Cartwright et Cooper, 1993 ; Schweiger et Goulet, 2005 ; Björkman <i>et al.</i> , 2007 ; Stahl et Voigt, 2008 ; Marks et Mirvis, 2011
Trouver l'identité de la nouvelle organisation	Van Knippenberg et Van Leeuwen, 2001 ; Vaara <i>et al.</i> , 2003 ; Maguire et Phillips, 2008 ; Clark <i>et al.</i> , 2010 ; Vaara et Tienari, 2011 ; Vaara <i>et al.</i> , 2012 ; Drori <i>et al.</i> , 2013 ; Vieru et Rivard, 2014
Créer un sentiment d'appartenance des employés à la nouvelle organisation ( <i>Organizational identification</i> )	Van Knippenberg <i>et al.</i> , 2002 ; Bartels <i>et al.</i> , 2006 ; Van Dick <i>et al.</i> 2006 ; Rouziès et Colman, 2012 ; Lupina-Wegener <i>et al.</i> , 2014

Source : l'auteur

<sup>32</sup> Notre traduction pour « *strategic fit* » (Jemison et Sitkin, 1986, p. 146).

<sup>33</sup> Notre traduction pour « *organizational fit* » (Jemison et Sitkin, 1986, p. 145).

Dans ce tableau, nous listons certains challenges auxquels sont confrontées les parties prenantes en intégration post-fusion. Cependant, toutes les F/A n'engendrent pas les mêmes défis. Nous décryptons dans la partie suivante la nature des intégrations post-fusion suivant différentes typologies et soulignons quelles problématiques ces typologies mettent en exergue.

### 3.2. D'un besoin de décryptage des intégrations post-fusion (typologies) ...

Les intégrations post-fusion ont fait l'objet de nombreuses typologies (Nahavandi et Malekzadeh, 1988 ; Napier, 1989 ; Haspeslagh et Jemison, 1991). Ces dernières classent les différentes intégrations post-fusion suivant un élément central dans leur analyse. Par exemple, Haspeslagh et Jemison (1991) axent leur typologie sur la dialectique autonomie-contrôle en intégration post-fusion. Nahavandi et Malekzadeh, (1988) distinguent les caractéristiques culturelles au niveau organisationnel partagées ou transmises lors de l'intégration post-fusion. Néanmoins, les phases identifiées et leurs caractéristiques se recoupent parfois sous une dénomination différente (Angwin et Meadows, 2015).

Nous reprenons les deux typologies énoncées ci-dessus afin d'illustrer comment elles peuvent être enchâssées, suivant le curseur choisi pour classer les intégrations post-fusion. Par exemple, la typologie proposée par Berry (1983) rejoint celle de Nahavandi et Malekzadeh (1988) en mobilisant certains déterminants propres à la culture organisationnelle de chaque entreprise. Selon l'auteur, l'intégration post-fusion connaît un processus d'acculturation qui peut être défini comme les changements induits par la diffusion des deux systèmes culturels des organisations au sein de la nouvelle entité. L'auteur présente une typologie hiérarchisant le degré d'acculturation pendant l'intégration :

1. « la séparation » est la préservation de la culture et des pratiques organisationnelles de l'entité cible qui reste alors indépendante de l'acquéreur. Dans ce cas, la société absorbée peut devenir une filiale de l'acquéreur ;
2. « l'assimilation » est la situation dans laquelle la société cible adopte l'identité, la culture et les pratiques organisationnelles de l'acquéreur ;

3. « l'intégration », où les parties prenantes de l'entreprise cible essaient de conserver leurs croyances, leurs cultures et leurs pratiques organisationnelles, mais sont enclines à être intégrées structurellement dans l'organisation et le système de valeur de l'acquéreur ;
4. enfin, « la déculturation » décrit la situation dans laquelle il n'existe aucun rapprochement culturel entre les entreprises.

Cette typologie mobilise des composantes de la culture organisationnelle. D'autres travaux recoupent cette typologie. Par exemple, Mirvis et Marks (2001) soulignent le degré de rapport de forces entre les partenaires et leurs apports respectifs dans la nouvelle organisation. Ils distinguent cinq formes d'intégration post-fusion différentes : (1) l'*absorption*, où l'acquéreur apporte de nouveaux systèmes de management et transforme l'autre entité en profondeur, (2) la *fusion renversée*, où la société absorbée impose sa culture à l'acquéreur, (3) la *préservation*, où la nouvelle organisation met en place des moyens pour préserver les spécificités culturelles des deux entités, (4) la *transformation créatrice*, où les partenaires génèrent une nouvelle gestion de leur société et transforment mutuellement leurs cultures, et (5) *le meilleur des deux*, où la mise en commun des caractéristiques culturelles est perçue comme étant les meilleures. La première catégorie proposée par Mirvis et Marks (l'absorption) rejoint le principe d'acculturation (Nahavandi et Malekzadeh, 1988 ; Weick, 1988 ; Panchal et Cartwright, 2001 ; Chreim, 2002 ; Steiler et Ruling, 2010) ou « d'assimilation », défini par Nahavandi et Malekzadeh (1988) quand l'une des organisations impose sa culture à l'autre. Le modèle de « déculturation » (Nahavandi et Malekzadeh, 1988) se rapproche de la transformation créatrice où apparaît la création d'une nouvelle culture dans l'organisation.

Notre second exemple concerne la typologie proposée par Haspeslagh et Jemison (1991). Ces auteurs ont identifié les structures possibles ou les « niveaux » d'une relation entre deux entreprises fusionnées. Pour eux, la valeur est créée après l'acquisition, et la façon dont l'intégration est conçue influence fortement le succès final de l'opération. Haspeslagh et Jemison (1991) ont reconnu trois types d'intégration post-fusion – l'*absorption* (1), la *préservation* (2), et la *symbiose* (3) - selon les degrés d'interdépendance stratégique et d'autonomie organisationnelle entre les deux organisations. Dans le contexte d'une F/A, l'autonomie organisationnelle peut être définie comme « *le degré de liberté au jour le jour*

qu'accorde la direction de la société absorbée pour la gestion de son activité »<sup>34</sup> (Datta et Grant, 1990, p. 31). La notion d'interdépendance stratégique se réfère au « fait que la valeur d'une activité dépende de la façon dont une autre activité est réalisée »<sup>35</sup> (Puranam *et al.*, 2009, p. 8). Dans leur typologie, l'absorption est marquée par une forte interdépendance et une faible autonomie. Dans ce type d'intégration, l'acquéreur absorbe l'entreprise et l'assimile à sa culture (Schweizer, 2005). *A contrario*, la seconde catégorie - la préservation – est identifiée lorsque l'interdépendance stratégique est faible et où l'autonomie organisationnelle est essentielle. Dans ce cas, les deux entités ont l'intention de conserver leurs caractéristiques propres. Ce type d'intégration permet par exemple aux entreprises de préserver leur façon de travailler (Schweizer, 2005). Enfin, la symbiose suppose un fort besoin d'interdépendance stratégique et d'autonomie organisationnelle. La typologie proposée par Haspeslagh et Jemison (1991) a servi de base à d'autres auteurs. C'est par exemple le cas d'Angwin et Meadows (2015) qui identifient un quatrième type d'intégration post-fusion<sup>36</sup> - ou pour affiner ou lier cette typologie à leur propre analyse. Brueller *et al.* (2016) reprennent également la typologie d'Haspeslagh et Jemison (1991) en mettant en évidence les stratégies organisationnelles internes majeures. La stratégie « Annexer et Assimiler »<sup>37</sup> consiste à absorber les capacités et les ressources des organisations. Une deuxième, « Récolter et Protéger »,<sup>38</sup> vise à capturer les ressources spécifiques ciblées par la F/A. Enfin une dernière catégorie d'intégration post-fusion, « Lier et Promouvoir »<sup>39</sup>, se rapproche de la symbiose, dans le sens où les parties prenantes capitalisent sur les nouvelles capacités au sein de la nouvelle entité.

---

<sup>34</sup> Notre traduction pour « *the amount of day-to-day freedom that the acquired firm management is given to manage its business* » (Datta and Grant, 1990, p. 31).

<sup>35</sup> Notre traduction pour « *the property that the value to performing one activity depends on how another activity is performed* » (Puranam *et al.*, 2009, p. 8).

<sup>36</sup> Dans ce même article, Angwin et Meadows (2015) proposent une typologie des stratégies d'intégration post-fusion synthétisant les différents types d'intégration proposés par les auteurs (*i.e.* Haspeslagh et Jemison (1991), Nahavandi et Malekzadeh (1988), Siehl et Smith (1990) et Mirvis et Marks (1992, 2001)). Ils identifient cinq styles majeurs d'intégration post-acquisition et proposent une classification des stratégies d'intégration selon le transfert de connaissances (et de la culture) et le degré d'autonomie de l'organisation acquise (*i.e.* la phase de soins intensifs, la préservation, l'absorption, la symbiose et la réorientation), en prenant en compte la santé financière pré-acquisition et post-acquisition des organisations ainsi que le degré de maintien ou licenciement du top management.

<sup>37</sup> Notre traduction pour « *Annex & Assimilate* » (Brueller *et al.*, 2016, p. 9).

<sup>38</sup> Notre traduction pour « *Harvest & Protect* » (Brueller *et al.*, 2016, p. 9).

<sup>39</sup> Notre traduction pour « *Link & Promote* » (Brueller *et al.*, 2016, p. 9).

Nous venons de voir à travers ces deux exemples le double caractère de ces typologies des intégrations post-fusion. Elles sont à la fois *excluantes*, car leurs critères portent sur des éléments différents, des composantes culturelles ou des caractéristiques organisationnelles telles que l'autonomie ou l'interdépendance, mais aussi *fédératrices*, car les typologies se « recoupent » ou « s'enchâssent ». Ceci est représentatif de la nature de la littérature sur les F/A : à la fois creusée en « silos » (Angwin et Vaara, 2005) (excluant) et en recherche de connectivité entre ces pans théoriques (Haleblian *et al.*, 2009) (à la recherche de facteurs fédérateurs). Nous reviendrons sur ce point en 1.5 en positionnant notre recherche par rapport aux travaux existants et aux différents appels de la littérature pour les futures études mobilisant la littérature sur les F/A.

### 3.3. ... à une évolution intégrative des typologies d'intégration post-fusion

Nous avons vu que, dans une perspective processuelle, l'opération de F/A pouvait être découpé en différentes étapes afin de mieux comprendre le processus global et les interdépendances entre chaque phase (Bauer et Matzler, 2014)<sup>40</sup>. Cependant, nous revenons ici sur la difficulté de séparer clairement chaque étape l'une de l'autre, le processus étant continu. Risberg (2003) croit, « *tout comme Levinson (1970), Marks (1982), Larsson (1990) et de nombreux autres chercheurs sur les acquisitions (...) que l'acquisition est un processus ouvert et continu* »<sup>41</sup> (Risberg, 2003, p. 2). Dans leur revue de la littérature, Gomes *et al.* (2013) soulignent cet état rencontré dans la délimitation du processus d'intégration : « *Bien qu'il y ait toujours des efforts à la marge pour tenter de surmonter et de brouiller la distinction entre ces deux phases dans la pratique, la réalité reste que tant que l'on n'est pas parvenu à achever l'acquisition, l'intégration post-fusion ne peut pas vraiment avoir lieu. Les autres phases du processus de F/A ne sont pas aussi clairement définies, les frontières entre elles ne sont pas complètement déterminées et les phases peuvent être effectuées simultanément ou même dans l'ordre inverse* »<sup>42</sup> (Gomes *et al.*, 2013, p. 16). De plus, comme le soulignent Parvinen et

---

<sup>40</sup> Cf. section 2.2. *Importance de la dimension processuelle des F/A dans la compréhension des phases et de leur interdépendance.*

<sup>41</sup> Notre traduction pour « *Like Levinson (1970), Marks (1982), Larsson (1990) and many other acquisition researchers I believe that the acquisition is an open-ended, ongoing process* » (Risberg, 2006, p. 2).

<sup>42</sup> Notre traduction pour « *Although there are always some efforts at the margin to attempt to overcome and blur the distinction between these two phases in practice, the reality remains that without achieving ownership, postacquisition integration cannot really take place in earnest. The other phases in the M&A process are not so clearly defined, as the boundaries between them are not fully specified and the phases can be performed simultaneously or even in reverse order* » (Gomes *et al.*, 2013, p. 16).

Tikkanen (2007), certaines phases relatives à la pré-fusion ne sont pas forcément linéaires et séquencées, elles peuvent être répétées (phases d'évaluation financière et de négociation) et menées de façon simultanée. Cela nous amène à nous demander comment une typologie statique et cloisonnée peut évoluer en typologie dynamique et intégrative de différents types d'intégration post-fusion. L'objectif de cette perspective ne serait dès lors plus d'identifier quel type d'intégration post-fusion assure une réussite du processus (Angwin et Meadows, 2015), mais quel processus évolutif en intégration post-fusion assure la réussite du processus de F/A. En ce sens, le processus d'intégration serait composé de différentes étapes, qui peuvent être emboîtées, voire co-existantes à différentes unités d'analyse - par exemple suivant les composants culturels ou composants organisationnels choisis si l'on se réfère aux typologies d'Haspeslagh et Jemison (1991) et Nahavandi et Malekzadeh (1988). Ce fait pourrait permettre à l'organisation de passer d'un type d'intégration post-fusion à un autre.

Dans la littérature, Meier et Missonier (2006) démontrent comment la phase de symbiose selon Haspeslagh et Jemison (1991), également appelée « égalité/conflit » par Larsson (1990) ou encore « collaboration/synergie » par Napier (1989), a été trouvée en fin de processus d'intégration, alors qu'une logique d'absorption était à l'œuvre au début de l'intégration. Datta et Grant (1990) reconnaissent l'existence de phases dans le processus d'intégration comme par exemple la phase du « *syndrome de l'armée conquérante* »<sup>43</sup> (Datta et Grant, 1990, p. 32), où la société absorbante impose un ensemble rigide et normalisé de règles. Cette phase peut être temporaire car elle engendre une baisse de l'engagement et la motivation de la part des employés (Datta et Grant, 1990). Une typologie intégrative et dynamique assurerait une meilleure compréhension de l'adaptation de l'organisation au processus de F/A. Dans une lecture processuelle, l'attention ne serait plus portée sur les phases (appartenant à un certain type d'intégration post-fusion), mais sur les liens entre ces phases : quel facilitateur ou événement déclencheur favorise la bascule dans une autre type d'intégration post-fusion ? Ou bien sur l'interdépendance des phases : un type d'intégration « résiduel » peut-il être présent lors de la bascule vers un autre type d'intégration ? Si l'on change l'unité d'analyse, différents types d'intégration peuvent-ils coexister ? Par exemple, une intégration symbiotique peut-elle

---

<sup>43</sup> Notre traduction pour « *conquering army syndrome* » (Datta et Grant, 1990, p. 32).

être présente au niveau équipes alors qu'au niveau organisationnel la nouvelle entreprise est dans une intégration de préservation ?

### 3.4. Complexité de la phase d'intégration et nécessité d'une approche globale

Malgré un nombre croissant de travaux analysant les différents défis du processus d'intégration post-fusion (Kitching, 1967 ; Walsh, 1989 ; Datta, 1991 ; Demeure, 2000 ; Guallino *et al.*, 2000 ; Schoenberg, 2006 ; Bauer et Matzler, 2014), plusieurs auteurs expliquent que la question de l'intégration post-fusion souffre d'un manque de recherche empirique (Larsson et Finkelstein, 1999 ; Inkpen *et al.*, 2000 ; Javidan *et al.*, 2004 ; Schweizer et Patzelt, 2012 ; Monin *et al.*, 2013 ; Angwin et Meadows, 2015). Schweiger et Goulet (2000) appellent à une compréhension plus globale de l'intégration des F/A. Comme nous l'avons évoqué au cours de cette section 1.3, certains travaux se sont focalisés sur les différents aspects de l'intégration post-fusion, et en mettant en exergue par exemple :

- les différences culturelles lors de l'intégration post-fusion (Chatterjee *et al.*, 1992 ; Cartwright et Cooper, 1993 ; Stahl *et al.*, 2005 ; Barmeyer et Mayrohfer, 2008 ; Stahl et Voigt, 2008 ; Aldebert *et al.*, 2010) ;

- la recherche de création de valeur lors de cette phase (Haspeslagh et Jemison, 1991 ; Graebner, 2004) ;

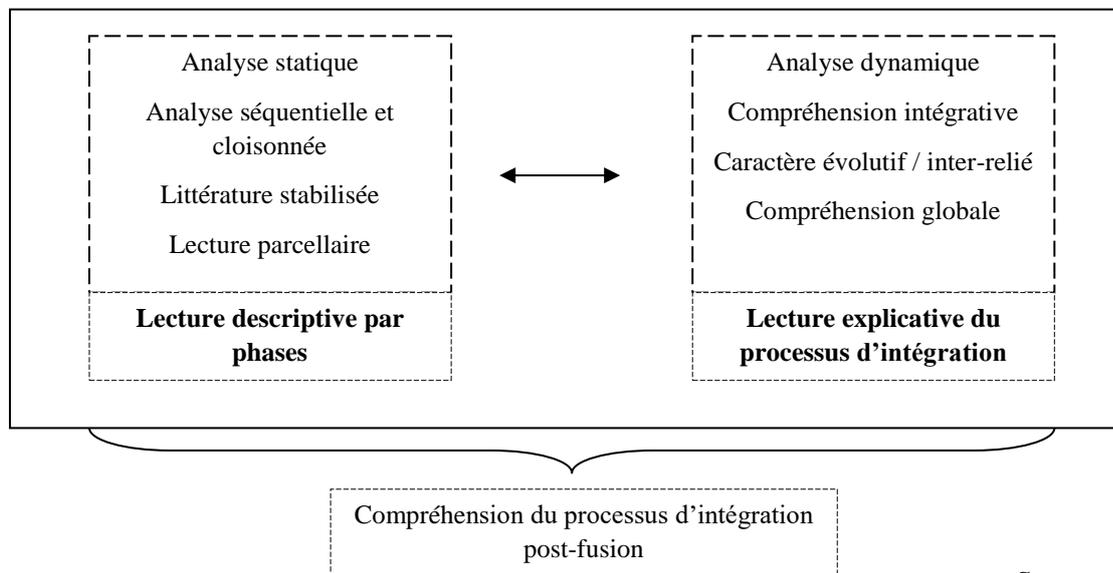
- les « dysfonctionnements » en termes de communication (Buono et Bowditch 1989 ; Schweiger et Denisi, 1991 ; Marks et Mirvis, 1997 ; Denisi et Shin, 2005).

Ces recherches amènent à comprendre l'objet d'étude en profondeur mais manquent de connectivité avec les autres pans de l'intégration post-fusion. En ce sens, les études explorent un pan de l'intégration post-fusion. La recherche est dès lors « creusée en silos » (Angwin et Vaara, 2005) et les différentes études ne rendent pas compte de la transversalité du processus (Meglio et Risberg, 2010). Parallèlement, des auteurs expliquent que de nombreuses études se sont focalisées sur les motivations et enjeux des F/A en prêtant peu d'attention à la phase d'intégration post-fusion (Trautwein, 1990 ; Haleblian *et al.*, 2009 ; Angwin et Meadows, 2015). Aussi, ils appellent à plus de connectivité entre les phases pré-fusion et l'intégration

post-fusion comme voies futures de recherche (Meglio et Risberg, 2010 ; Cartwright *et al.*, 2012)<sup>44</sup>.

Il existe un besoin de connectivité de l'intégration post-fusion avec les phases amont ainsi que des études captant la transversalité du processus de F/A. Enfin, dans une lecture processuelle, la perception des dynamiques inhérentes permettrait une meilleure compréhension du caractère évolutif et adaptant de l'organisation au cours du processus. Aussi, nous suggérons d'apporter un éclairage sur les parties résiduelles (ou *a contrario* dominantes) des intégrations post-fusion, à la fois dans une dimension dynamique et intégrative analysant l'ensemble du processus de F/A, mais également dans une dimension prenant appui sur une littérature existante stabilisée décryptant les mécanismes d'intégration post-fusion de façon rationnelle et cloisonnée. Cela permettrait d'avoir une compréhension globale des logiques à l'œuvre en intégration post-fusion. Le schéma 2 détaille cette nécessité d'un processus itératif entre ces deux dimensions pour arriver à une compréhension du processus d'intégration post-fusion.

**Schéma 2.** Processus itératif pour une compréhension approfondie du processus d'intégration post-fusion



Source : l'auteur

<sup>44</sup> Nous développons ce point dans la section 5. Besoin de nouvelles approches pour appréhender la complexité de l'intégration post-fusion.

**En synthèse :** La phase d'intégration a été identifiée comme une étape clé dans l'ensemble du processus de F/A (Haspeslagh et Jemison, 1991) et dans le succès final de l'opération (Birkinshaw *et al.*, 2000) car elle est caractérisée par la nécessité de créer de la valeur (Haspeslagh et Jemison, 1991) et la recherche de synergies entre organisations (Larsson et Finkelstein, 1999). Le processus d'intégration a fait l'objet de nombreuses typologies (Nahavandi et Malekzadeh, 1988 ; Napier, 1989). Dans une lecture processuelle, l'intégration est un processus ouvert et dynamique considéré comme un continuum pouvant mobiliser différents types au gré de son évolution. Nous proposons qu'une typologie intégrative et dynamique assurerait une compréhension plus profonde de l'adaptation de l'organisation au processus de F/A, en prenant en compte l'interdépendance des phases. D'une manière plus globale, la littérature appelle depuis plus de dix ans à plus de connectivité dans l'analyse des processus de F/A. Cette connectivité viserait (1) à réconcilier les résultats entre les champs mobilisés pour éclairer ce phénomène, qui produisent des études creusées en « silos » (Angwin et Vaara, 2005), et (2) à mieux relier les phases ante et post-acquisition, c'est-à-dire les phases amont, notamment la phase de négociation, et les phases aval de l'intégration post-fusion.

Notre travail doctoral s'inscrit dans cette perspective en proposant une vision inter-reliée du processus d'intégration post-fusion. Nous nous appuyons sur une logique séquentielle et linéaire dans un premier temps pour ensuite apporter un éclairage évolutif des logiques et mécanismes d'influence à l'œuvre en nous attachant à prendre en compte les côtés résiduels, mineurs ou *a contrario* dominants lors de l'intégration post-fusion.

Nous avons défini et souligné dans cette section les enjeux de la phase d'intégration post-fusion. En nous appuyant sur la littérature, nous avons identifié les différents types d'intégration post-fusion. Dans une lecture processuelle de la phase d'intégration post-fusion, nous insistons sur la possible dynamique entre ces typologies en considérant que l'intégration est un processus adaptatif. Nous analysons dans la section suivante les différentes approches de la « réussite » des processus de F/A.

## 4. Différentes approches de la notion de « réussite » des F/A

Plus de 50 % des F/A se soldent par un échec (King *et al.*, 2004a). Selon certaines études, le taux d'échec est compris entre 40 et 60 % (Bauer et Matzler, 2014). Christensen *et al.* (2011) évaluent même le taux d'échec entre 70 et 90 % des opérations. Il semble cependant difficile de définir des relations de cause à effet claires en intégration post-fusion, car le nombre de variables d'influence reste difficile à définir. De plus, les études étant cloisonnées par champs disciplinaires, peu de travaux prennent en compte la transversalité du phénomène. Aussi, les points d'attention mobilisés pour évaluer concrètement la performance des F/A diffèrent et sont peu reliés entre eux d'une étude à une autre. Il existe donc un besoin d'appréhender la transversalité des processus de F/A.

### 4.1. La performance du processus d'intégration, condition de réussite des F/A ?

De nombreux travaux académiques montrent que l'objectif visé des F/A est la création de valeurs et de performance pour la nouvelle organisation via la création de synergies entre organisations (Lubatkin, 1987 ; Chatterjee, 1988 ; Seth, 1990 ; Haspelagh et Jemison, 1991 ; Larsson et Finkelstein, 1999 ; Cording *et al.*, 2002 ; Gupta et Gerchak, 2002). C'est grâce à la « *complémentarité stratégique* »<sup>45</sup> (Jemison et Sitkin, 1986, p. 146) entre l'organisation absorbée et l'organisation absorbante que la nouvelle organisation est censée être performante. Selon Mirvis et Marks (1992), « *la société fusionnée aura plus de valeur que les deux sociétés seules* »<sup>46</sup> (Mirvis et Marks, 1992, p. 69). Cependant, toujours selon ces mêmes auteurs, « *trois fusions et acquisitions sur quatre ne parviennent pas à atteindre leurs objectifs financiers et stratégiques* »<sup>47</sup> (Marks et Mirvis, 2010, p. 80). La dissonance entre engouement pour les F/A et leur taux d'échec a engendré de nombreux travaux portant sur la performance de ces opérations (Brouthers *et al.*, 1998). Toutefois, peu d'auteurs s'accordent sur les mesures de leur performance (Guieu, 1998 ; Meglio et Risberg, 2011 ; Cartwright *et al.*, 2012).

---

<sup>45</sup> Notre traduction pour « *strategic fit* » (Jemison et Sitkin, 1986, p. 146).

<sup>46</sup> Notre traduction pour « *the combined company will have greater value than the two companies alone* » (Mirvis et Marks, 1992, p. 69).

<sup>47</sup> Notre traduction pour « *Three out of four mergers and acquisitions fail to achieve their financial and strategic objectives* » (Marks et Mirvis, 2010, p. 80).

Selon Meglio et Risberg (2010), les définitions de la performance des F/A ainsi que les variables mobilisées (Meglio et Risberg, 2011) pour les mesurer varient énormément<sup>48</sup> : « Grâce à une revue de la littérature approfondie sur la performance des F/A, issue des articles publiés dans des revues de gestion de haut niveau des années 1970 à ce jour, les auteurs de cette note de recherche ont trouvé des résultats indiquant que les définitions de la performance des F/A étaient presque aussi nombreuses que les études elles-mêmes, en termes de définitions opérationnelles, des indicateurs choisis, des orientations temporelles et des unités d'analyse mobilisées (Meglio & Risberg, 2009) »<sup>49</sup> (Meglio et Risberg, 2010, p. 88). D'autres auteurs corroborent cette analyse (Zollo et Meier, 2008) en comparant unité d'analyse et cadres temporels utilisés (*short-term window* versus *long-term windows*). Ces différences tiennent au champ de la littérature mobilisé. Par exemple, les travaux de Haspeslagh et Jemison (1991) analysent, grâce à une lecture processuelle, la performance des F/A sous l'angle du management stratégique. Afin d'analyser la performance des F/A comme vecteur de réussite, Brouthers *et al.* (1998, p. 350) listent plusieurs variables comme l'emprise sur le marché, l'augmentation des ventes, la création de valeur pour les actionnaires, l'augmentation de la rentabilité ou encore la réalisation d'économies d'échelle<sup>50</sup>. Les gains pour les actionnaires sont contrastés selon les auteurs : le résultat post-fusion est considéré comme positif pour les actionnaires (Asquith *et al.*, 1983 ; Jarrell et Poulsen, 1989), nul (Healy *et al.*, 1997) ou négatif (Kaplan et Weisbach, 1992).

De nombreux travaux ont cherché à quantifier les éléments clés pour favoriser la réussite des F/A : certains auteurs ont analysé l'impact de la vitesse d'intégration dans la phase post-fusion (Angwin, 2004 ; Homburg et Bucerius, 2006). Pour certains auteurs, la vitesse d'intégration est considérée comme une des clés de la performance de la F/A (Inkpen *et al.*, 2000 ; Epstein, 2004). Pour d'autres, la prudence et modération dans la vitesse d'intégration est vectrice de succès (Ranft et Lord, 2002). Epstein (2005, p. 41) a listé six éléments clés pour déterminer une fusion réussie : une vision stratégique claire et adaptée, un

---

<sup>48</sup> Les auteurs approfondissent ce point dans un autre article : Meglio, O., & Risberg, A. (2011). The (mis) measurement of M&A performance — A systematic narrative literature review. *Scandinavian journal of management*, 27(4), 418-433.

<sup>49</sup> Notre traduction pour « *In an extended narrative literature review of M&A studies on performance, published in top-tier management journals from the 1970s to date, the authors of this research note found patterns indicating that the definitions of M&A performance were almost as many as the studies, in terms of operational definitions, indicators, temporal orientations, and units of analysis (Meglio & Risberg, 2009) »* (Meglio et Risberg, 2010, p. 88).

<sup>50</sup> Notre traduction pour « *Pursue market power; Increase sales; Create shareholder value; Increase profitability; Marketing economies of scale* » (Brouthers *et al.*, 1998, p. 350).

deal structuré équitablement, des vérifications nécessaires sur la cible, une planification de la phase pré-fusion, une intégration post-fusion dont le management des ressources humaines et des opérations techniques ainsi que le transfert de connaissances, enfin la réussite est liée aux facteurs externes<sup>51</sup>. Dans une lecture processuelle, Gates et Véry (2003) affirment dans leur étude sur la performance de la phase d'intégration que l'intégration est un processus adaptatif aux événements et aux réactions humaines. Ils estiment que la création de valeur n'a lieu qu'en réunissant trois conditions : la capacité d'exploiter les sources d'accroissement des revenus, la capacité d'exploiter les sources de réduction des coûts, et la capacité de préserver la valeur intrinsèque de chaque entreprise<sup>52</sup>.

À notre compréhension des travaux existants, la perception et l'évaluation de la performance et de la réussite des F/A sont liées à trois dimensions :

- une dimension temporelle : lecture processuelle ou analyse d'une phase précise et délimitée du processus de F/A ;
- une dimension théorique : prisme de lecture orienté vers les ressources humaines, le management stratégique ou la finance. Ces perspectives définissent globalement les points d'attention mobilisés pour évaluer concrètement la performance des F/A (par exemple : les actionnaires, les employés, l'organisation en elle-même, etc.) ;
- une dimension « cadre d'analyse » : le recours aux différentes variables utilisées pour cerner les points d'attention. Par exemple, si l'on s'intéresse aux employés, la variable pourra être l'impact d'une F/A sur le taux de licenciement (dans la lignée de Schweiger et Walsh (1990)) ou l'augmentation du stress comme réaction des employés à une F/A (dans la lignée de Marks et Mirvis (1997)).

---

<sup>51</sup>Notre traduction pour « *Strategic vision and fit; Deal structure; Due diligence; pre-merger planning; Post-merger integration; External factors* » (Epstein, 2005, p.41).

<sup>52</sup>Notre traduction pour « *ability to exploit sources of revenue enhancement; ability to exploit sources of cost reduction; ability to preserve each firm's intrinsic value* » (Gates et Véry, 2003, p. 171).

## 4.2. L'atteinte de l'objectif stratégique majeur comme mesure de la réussite du processus de F/A

Selon Brouthers *et al.* (1998), il y a souvent plus d'un enjeu dans une F/A pour une organisation. Nous avons vu dans la section sur les déterminants des opérations de F/A que les antécédents pouvaient être financiers (Fowler et Schmidt, 1988), stratégiques (Lubatkin, 1983) ou encore personnels, car relatifs au pouvoir d'influence des managers (Napier, 1989) (*Cf.* 1.4. *Stratégies vectrices de F/A*). Pour certains auteurs, les F/A sont des moyens à court terme pour parvenir à une valorisation financière (Fluck et Lynch, 1999) ; pour d'autres, elles sont des stratégies à long terme pour assurer la survie de l'organisation en absorbant les connaissances d'une autre (Vermeulen et Barkema, 2001). Néanmoins, tous les objectifs conditionnant une F/A ne sont pas toujours clairement affichés (Risberg, 2006). Angwin (2001) relate à quel point les objectifs « rationnels » sont mis en avant dans la communication sur une opération, alors que l'opération est largement motivée par des objectifs complexes et parfois non rationnels (Trautwein, 1990 ; Angwin, 2001).

De nombreux auteurs se sont intéressés à la reconstruction de sens *a posteriori* des déterminants de F/A (Litz, 1999 ; Sjøderberg, 2003 ; Vaara et Monin, 2010). Certains ont notamment souligné le rôle de la presse et plus généralement des médias dans cette recherche de légitimation des F/A (Hellgren *et al.*, 2002 ; Vaara et Tienari, 2002 ; Risberg *et al.*, 2003 ; Tienari *et al.*, 2003). Les objectifs stratégiques affichés en début d'opération à la presse et au réseau sont parfois différents de l'objectif principal réellement visé. Ils peuvent même être brandis pour complètement occulter l'objectif réel (Risberg, 2006).

Notre travail doctoral étant positionné en management stratégique, nous définissons comme critère de réussite d'une F/A l'atteinte de l'objectif stratégique principal de l'opération en phase d'intégration post-fusion. Concrètement, pour notre étude, nous avons défini cet objectif stratégique majeur à partir de notre analyse sur le terrain. Dans le cas *Perspective-Alpha*<sup>53</sup>, l'objectif stratégique majeur est d'asseoir une stratégie de développement territorial. Nous l'avons validé après six mois de présence sur le terrain. L'objectif stratégique majeur de l'opération annoncée dans la presse a finalement été celui que nous avons retenu et ce, pour différentes raisons : il existait un consensus de la part des parties prenantes interviewées (ex

---

<sup>53</sup> Pour des raisons de confidentialité (détaillées en annexe 1), *Perspective* et *Alpha* sont des noms d'emprunt.

*Alpha* et ex *Perspective*) sur cet objectif (1) ; les moyens mis en œuvre pour parvenir à cet objectif ont été déployés dès le début de l'intégration post-fusion et parfois au détriment d'autres objectifs (2), les documents internes en amont de l'opération évoquaient clairement cet objectif comme l'objectif majeur de l'opération (3). Pour résumer, cet objectif a été affiché et promulgué en externe (site Internet, presse, médias, etc.) et en interne (documents internes, réunions). Il était partagé par toutes les parties prenantes dont les actionnaires. Enfin, la stratégie d'intégration post-fusion a été construite pour assurer son succès, au détriment d'autres projets qui ont été oubliés ou sont devenus secondaires<sup>54</sup>.

---

<sup>54</sup> Nous clarifions plus précisément ce point dans la suite du document au regard de l'étude de cas mobilisée pour éclairer notre problématique (Cf. Chapitre 3, sous-section 4.3. Objectif stratégique majeur de la F/A *Perspective-Alpha* retenu).

**En synthèse :** La dissonance entre l'engouement pour ces opérations et leur taux d'échec a engendré de nombreux travaux portant sur la performance des F/A (Brouthers *et al.*, 1998). Bien qu'il soit communément admis dans la littérature que la première année post-fusion est considérée comme cruciale pour cadrer l'intégration et les relations entre les deux organisations (Larsson et Finkelstein, 1999 ; Mirc et Favre, 2016), il n'existe toutefois pas d'unanimité sur les notions de « réussite » et de « performance » des processus de F/A (Meglio et Risberg, 2010).

À notre compréhension des travaux existants, ces notions sont dépendantes de trois critères : (1) une dimension temporelle (lecture processuelle ou analyse d'une phase précise et délimitée du processus de F/A) ; (2) une dimension disciplinaire : prisme de lecture orienté vers les ressources humaines, le management stratégique ou la finance. Ces perspectives définissent globalement les points d'attention mobilisés pour évaluer concrètement la performance des F/A (par exemple : les actionnaires, les employés, l'organisation en elle-même, etc.). Néanmoins, ces approches n'offrent qu'une vision parcellaire de l'intégration post-fusion. (3) une dimension « cadre d'analyse » : le recours aux différentes variables utilisées pour cerner les points d'attention. Par exemple, pour les employés, la variable pourra être l'impact d'une F/A sur le taux de licenciement ou l'augmentation du stress comme réaction des employés à une F/A. Il semble cependant difficile de définir des relations de cause à effet claires en intégration post-fusion, car les variables d'influence sont nombreuses et restent corrélées à la dimension disciplinaire choisie. Dans cette section, nous avons discuté des notions de « réussite » et de « performance » des processus de F/A selon trois approches : la finance, le management stratégique et les ressources humaines. Pourtant, il est nécessaire de rendre compte de la transversalité de l'intégration post-fusion.

Nous approfondissons dans la section suivante l'appel fait par plusieurs auteurs à saisir la complexité et le dynamisme des F/A (Larsson et Finkelstein, 1999 ; Seo et Hill, 2005 ; Meglio et Risberg, 2010).

## 5. Besoin de nouvelles approches pour appréhender la complexité de l'intégration post-fusion

De nombreux travaux soutiennent que les F/A nécessitent de nouvelles approches pour appréhender la complexité organisationnelle de ces opérations (King *et al.*, 2004a ; Javidan et Pablo, 2004 ; Schweizer, 2005) et plus spécifiquement de l'intégration post-fusion. Les études appellent à quatre types d'interconnexions :

(1) une interconnexion des champs disciplinaires, autrement dit une compréhension transverse du processus de F/A ;

(2) une interconnexion des phases du processus de F/A, et notamment entre phases pré-fusion et post-fusion ;

(3) une prise en compte des différents niveaux d'analyse (individus, équipe, organisation) – tisser des liens entre niveaux micro et macro permet d'acquérir une compréhension plus globale du phénomène (Mirc, 2012). De plus, il existe une nécessité d'appréhender les dynamiques compétitives inter-reliées inhérentes lors d'un processus de F/A (Uhlenbruck *et al.*, 2016) ;

(4) l'importance de soulever de nouvelles clés managériales afin d'optimiser la réussite de l'intégration post-fusion. Nous explicitons ces quatre constats pour les futurs travaux sur les processus de F/A et soumettrons nos contributions en réponse à ces quatre constats en chapitre 8.

Malgré la multitude des travaux sur les F/A et leur processus d'intégration, ces constats nous invitent à analyser les processus de F/A et l'intégration post-acquisition sous de nouveaux prismes de lecture pouvant mieux capter ces caractéristiques (Schweiger et Walsh, 1990 ; Larsson et Finkelstein, 1999 ; Meglio et Risberg, 2010). Notre travail doctoral s'inscrit dans cette perspective en apportant un éclairage sur les dynamiques inhérentes au processus de F/A dans une dimension dynamique et intégrative.

### 5.1. Interconnexion des champs disciplinaires

Comme nous l'avons vu, le taux d'échec de ces opérations reste élevé (Weber et Camerer, 2003). Les F/A ont été analysées sous de nombreux aspects dans une logique

séquentielle et cloisonnée<sup>55</sup> - le cloisonnement disciplinaire amenant à une compréhension parcellaire. Cependant, les F/A sont des processus organisationnels complexes (Bower, 2004 ; King *et al.*, 2004a ; Sachs et Rühli, 2001 ; Kavanagh et Ashkanasy, 2006), aux multiples facettes (Larsson et Finkelstein, 1999 ; Meglio et Risberg, 2010) et dynamiques (Jemison et Sitkin, 1986 ; Larsson, 1990 ; Véry et Schweiger, 2001). Selon King *et al.* (2004a), la littérature sur les F/A reste encore trop fragmentée. De nombreux auteurs corroborent ce point de vue (Schweiger et Walsh, 1990 ; Larsson et Finkelstein, 1999 ; Seo et Hill, 2005 ; Cartwright et Schoenberg, 2006 ; Meglio et Risberg, 2010), qualifiant parfois la littérature comme creusée en « silos » (Angwin et Vaara, 2005 ; Cartwright *et al.*, 2012). De nombreux auteurs appellent à une vision plus transverse des F/A (Meglio et Risberg, 2010 ; Cartwright *et al.*, 2012), apte à relier différents domaines comme par exemple la stratégie et le management (Haleblian *et al.*, 2009 ; King *et al.*, 2004a). En effet, les F/A sont des processus multidisciplinaires (Meglio et Risberg, 2010) requérant des approches pluralistes captant la dimension « multi temporelle » du processus (Meglio et Risberg, 2010 ; Gomes *et al.*, 2013). Meglio et Risberg (2010) reprennent l'analyse faite par Javidan, Pablo, Singh, Hitt et Jemison suite à un rassemblement sur l'avenir de la recherche sur les F/A en 2004 : « *la plupart des travaux dans ce domaine sont étroitement ciblés et ne parviennent pas à saisir la nature dynamique et complexe du phénomène* »<sup>56</sup> (Meglio et Risberg, 2010, p. 89). En dépit des appels faits, la collaboration interdisciplinaire lors d'étude des F/A est restée relativement stationnaire (Mirc *et al.*, 2017). Une lecture permettant de capter ces différents prismes théoriques donnerait la possibilité de connecter les différentes dimensions, en particulier sur les processus d'intégration post-fusion (Graebner *et al.*, 2016). De plus, un cadre de lecture mobilisant de nouveaux cadres cognitifs (Jacobs et Heracleous, 2005) permettrait d'affiner la compréhension de ce processus (Jarzabkowski *et al.*, 2013). Dès lors, cet axe de recherche privilégiant une étude transverse des F/A offrirait une meilleure compréhension de l'intégration post-fusion.

---

<sup>55</sup> *i.e.* angle d'analyse financier (Jensen et Ruback 1983 ; Jarrell *et al.*, 1988 ; Fowler et Schmidt, 1989 ; Haspeslagh et Jemison, 1991 ; Agrawal et Jaffe, 2000 ; Dixon Wilcox *et al.*, 2001 ; Stahl et Voigt, 2008), économique (Stigler, 1950 ; Steiner, 1975 ; Goldberg, 1983 ; Ross et Schere, 1990 ; Nocke et Whinston, 2013), stratégique (Walter et Barney, 1990 ; Haspeslagh et Jemison, 1991 ; Larsson et Finkelstein, 1999 ; Chatterjee, 2009), organisationnel (Haspeslagh et Jemison, 1991 ; Birkinshaw *et al.*, 2000 ; Pablo et Javidan, 2002), ressources humaines (*i.e. human side et human resources*) (Buono et Bowditch, 1989 ; Napier, 1989 ; Schuler et Jackson, 2001 ; Cartwright et Schoenberg, 2006), angle marketing (Capron et Hlland, 1999 ; Homburg et Bucorius, 2005) en analysant par exemple l'impact des F/A sur la marque de la nouvelle organisation (Lee *et al.*, 2011).

<sup>56</sup> Notre traduction pour « *most of the work in this field is narrowly focused and fails to capture the dynamic and complex nature of the construct* » (Meglio et Risberg, 2010, p. 89).

## 5.2. Interconnexion des phases du processus de F/A

Des études englobant et interconnectant les différentes phases des F/A sont demandées afin de rendre compte du processus d'intégration post-fusion (Weber et Fried, 2011 ; Cartwright *et al.*, 2012 ; Weber *et al.*, 2012 ; Gomes *et al.*, 2013). Il y a maintenant vingt ans, Guieu (1999) insistait sur le fait qu'« *on ne sait pas encore assez pertinemment « comment » se déroulent les processus* » (Guieu, 1999, p. 72). Récemment, Gomes *et al.* (2013) font le même constat et expliquent que certains travaux académiques continuent d'analyser les résultats post-fusion sans vraiment prendre en compte les antécédents attribués à la période de pré-fusion. Gomes *et al.* (2013) soulignent que « *les liens possibles entre les facteurs critiques de succès, "dans" les phases et "à travers" les phases, sont des lacunes importantes dans la littérature relative aux F/A* »<sup>57</sup> (Gomes *et al.*, 2013, p. 30). Haleblian *et al.* (2009) corroborent ce point et demandent d'accorder plus d'attention à la phase d'intégration post-fusion. De plus, comme nous l'avons évoqué précédemment, les différentes typologies d'intégration post-fusion ont amené à une perception séquencée des processus d'intégration. Il existe une nécessité de comprendre ces différentes typologies dans une logique dynamique qui intègre une évolution entre les types d'intégration, voire une possible coexistence de ces types en adoptant une lecture englobante de la transversalité du processus.

## 5.3. Prise en compte des différents niveaux d'analyse (individus, équipe, organisation)

Les F/A sont des processus impactant différents niveaux de l'organisation : individus, équipes, organisation (Javidan *et al.*, 2004 ; Angwin, 2007 ; Weber et Tarba, 2013). Pendant la phase d'intégration, les parties prenantes connaissent des difficultés pour gérer des incompatibilités au niveau organisationnel : par exemple, au niveau des équipes, les parties prenantes sont confrontées à des pratiques/routines/processus différents (Meier et Schier, 2016). Ces éléments contraires sont parties prenantes de dynamiques inhérentes au processus de F/A. Uhlenbruck *et al.* (2016) suggèrent de prendre en compte les dynamiques compétitives inter-reliées inhérentes au processus de F/A. De nombreux auteurs appellent à prendre en

---

<sup>57</sup> Notre traduction pour « *the potential linkages between critical success factors, "within" phase and "across" phases, are significant gaps in the M&A literature* » (Gomes *et al.*, 2013, p. 30).

compte les dynamiques à l'œuvre en intégration post-fusion (Von Krogh *et al.*, 1994 ; Schweiger et Goulet, 2000). Graebner *et al.* (2016) appellent plus précisément à prendre en considération les dynamiques à l'œuvre en intégration post-fusion. Aussi, considérer les niveaux d'analyse imbriqués dans ces dynamiques inhérentes aux F/A permettrait une meilleure compréhension des changements internes à l'organisation. Une lecture intégrant ces interdépendances ou dynamiques inter-reliées (Mirc et Favre, 2016) permettrait de répondre à la complexité des stratégies inter-organisationnelles (Jay, 2013). Par exemple, la littérature reste peu approfondie sur les dynamiques à l'œuvre en intégration post-fusion qui sous-tendent la formation de liens inter-organisationnels et assurent la combinaison et le transfert de ressources entre les deux organisations (Angwin et Vaara, 2005 ; Meglio et Risberg, 2010 ; Mirc et Favre, 2016). De plus, tisser des liens entre les différentes évolutions (Yang et Hyland, 2006) permettrait de reconnaître des phénomènes d'évolutions parallèles (coévolution) au cours du processus de F/A (Lewin et Volberda, 1999).

Si une approche multi-niveaux a été soulignée par différents auteurs (Yang et Hyland, 2006 ; Cartwright *et al.*, 2012 ; Gomes *et al.*, 2013). Angwin et Vaara (2005) vont jusqu'à appeler à plus de « connectivité » entre niveaux d'analyse dans les études menées sur les F/A<sup>58</sup>. Leur argument est le suivant : « *la connectivité peut être comprise comme une métaphore qui met en évidence les complexités, les processus interconnectés et des activités synchronisées dans les organisations et leur contexte* »<sup>59</sup> (Angwin et Vaara, 2005, p. 1450). Cartwright *et al.* (2012) corroborent cette demande dans leur dossier spécial consacré aux méthodologies adoptées et futures voies de recherche sur les F/A. Ils insistent sur le fait que les études requièrent plus de connectivité entre niveaux d'analyse (études multi-niveaux) mais également entre unités d'analyse (par exemple, l'analyse amène-t-elle une perception profonde des parties prenantes organisationnelles / acteurs externes aux organisations impliquées dans la F/A ou un environnement inter-organisationnel ?).

---

<sup>58</sup> Cf. Edito pour un numéro spécial de la revue *Organization Studies* sur les F/A.

<sup>59</sup> Notre traduction pour « *Connectivity can be understood as a metaphor that highlights the complexities, interconnected processes and synchronized activities in organizations and their context* » (Angwin et Vaara, 2005, p. 1450).

Parallèlement, le fait de comprendre les processus d'évolution à des niveaux micro et macro permet d'acquérir une compréhension plus globale du phénomène (Mirc, 2012). Enfin, pour Cartwright *et al.* (2012), trop peu d'études analysent, aux degrés micro et macro, les relations entre les organisations et les individus qui les composent, ainsi que leur évolution au cours de l'intégration.

#### 5.4. Importance des « clés managériales »

De nombreux auteurs insistent sur l'importance du rôle des managers dans l'intégration post-fusion (De Noble *et al.*, 1988 ; Greenwood *et al.*, 1994 ; Javidan *et al.*, 2004). Le processus d'intégration post-fusion engendre d'importants challenges pour les managers (Monin et Vaara, 2005 ; Monin *et al.*, 2003) et requiert de nouvelles recommandations managériales (Haleblian *et al.*, 2009 ; Weber, 2013). Trabelsi (2007) cite Naulleau et Vasseur (1998) en confirmant qu'une des conditions de succès d'une opération de croissance externe est une composante managériale. Trabelsi (2007) souligne le rôle des parties prenantes et managers lors d'opérations de F/A : « *leur capacité à décider et à gérer conjointement, à coordonner les opérations, à réaliser les tâches et à les évaluer ; le tout avec une faible hiérarchie ou une dépendance hiérarchique fondée sur la négociation* » (Trabelsi, 2007, p. 27). Il existe une nécessité de donner de nouvelles clés de lecture aux managers (King *et al.*, 2004a ; Haleblian *et al.*, 2009 ; Weber, 2013).

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). Par exemple, en repoussant les limites conceptuelles et cognitives des études déjà menées sur les F/A. Le fait de s'éloigner de la pensée binaire, de la doctrine blanc / noir (Calori, 1998) peut permettre de mieux comprendre les logiques alors à l'œuvre (Luttwak, 1989) lors du processus. En ce sens, changer la conception classique du management stratégique ou du champ des ressources humaines peut conduire le praticien à avoir une vision plus transverse du phénomène et à dévoiler la complexité du processus.

**En synthèse :** La revue de la littérature sur le processus de F/A et sur l'intégration post-fusion nous amène à dégager quatre éléments à explorer nécessitant de poursuivre la recherche :

- (1) avoir une vue plus transverse des F/A pour mieux rendre compte de la réalité multifacette et de la complexité du phénomène ;
- (2) mettre en exergue le dynamisme des phases inter-reliées lors d'un processus de F/A avec une lecture processuelle et à différents niveaux d'analyse des F/A (Angwin et Vaara, 2005) ;
- (3) interconnecter les niveaux micro et macro dans l'analyse de dynamiques inter-reliées pour mieux rendre compte de la complexité du processus de F/A et proposer de nouvelles clés de lecture aux managers ;
- (4) contribuer à l'adoption de nouveaux cadres cognitifs (Jacobs et Heracleous, 2005) afin d'apporter une compréhension plus globale du phénomène ; donner des clés managériales pour réduire le taux d'échec des F/A encore trop élevé.

Malgré la multitude des travaux sur les F/A et leur processus d'intégration, 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 (Schweiger et Walsh, 1990 ; Larsson et Finkelstein, 1999 ; Meglio et Risberg, 2010). Nous proposons de prendre en compte quatre points forts pour mener de futurs travaux sur les processus de F/A : interconnexion des champs disciplinaires, prise en compte de l'interconnexion des phases dans une dimension processuelle, mise en exergue de « clés managériales » et interconnexion des différents niveaux d'analyse (individus, équipe, organisation).

Notre travail doctoral s'inscrit dans ces quatre dimensions à explorer. Nous proposons d'analyser dans une logique intégrative comment se confrontent, se combinent ou évoluent les dynamiques à l'œuvre au cours du processus d'intégration post-fusion. Le but de notre étude n'est pas d'analyser quelles dynamiques sont à l'œuvre mais comment ces dynamiques inter-reliées participent au processus d'intégration post-fusion. En ce sens, nous ne considérons pas les dynamiques comme une « fin » en tant que telle mais comme un moyen pour parvenir à capter la complexité inhérente au processus.

## Synthèse chapitre 1

Nous avons constaté que, malgré l'engouement des organisations pour les opérations de F/A, leur taux d'échec élevé invite à continuer la recherche en proposant de nouvelles clés de lecture. La littérature appelle depuis plus de dix ans à plus de connectivité dans l'analyse des processus de F/A mobilisant plusieurs dimensions :

- (1) une dimension théorique : approche plus transverse de cet objet d'analyse ;
- (2) une dimension temporelle : perspective englobante des différentes phases du processus ;
- (3) une dimension multi-niveaux : connecter les différents niveaux d'analyse dont ceux micro, méso et macro (organisation, équipe et individu) ;
- (4) une dimension managériale : ouvrir la compréhension des F/A à de nouveaux schémas cognitifs appropriables par les praticiens

Nous encourageons les futurs travaux de recherche sur les F/A à s'inscrire dans ces quatre « gaps ». Nous prenons en compte dans notre travail doctoral ces quatre dimensions à explorer, en proposant une analyse processuelle, dynamique et approfondie des dynamiques inter-reliées et inhérentes au cours d'un processus de fusion. Cette étude se place dans une logique intégrative, appréhendant 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. Nous utilisons ces dynamiques comme un moyen pour parvenir à capter la complexité inhérente au processus de fusion et comme une opportunité pour capter le dynamisme de l'intégration post-fusion.

L'objet de cette proposition répond aux quatre éléments avancés : nous mobilisons une analyse processuelle, dynamique et approfondie (dimension temporelle) des dynamiques inter-reliées et inhérentes au cours d'un processus de F/A (dimension multi-niveaux). Cette étude s'inscrirait dans une logique intégrative (dimension managériale), appréhendant 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 elles influent sur le succès de l'intégration. L'analyse des dynamiques inter-reliées et inhérentes participe à une compréhension plus transverse des F/A (dimension théorique).

Nous avons défini dans ce premier chapitre l'objet de notre étude, à savoir les opérations de F/A. Nous avons analysé les enjeux et challenges soulevés par ces opérations de croissance externe en mettant en exergue l'importance de l'intégration dans la réussite des F/A. Dans le second chapitre, nous détaillerons notre choix de prisme de lecture. Le besoin de mobiliser de nouvelles approches capables de capter le dynamisme et la complexité des F/A nous amène à analyser le processus de F/A dans une lecture intégrative des différentes dynamiques à l'œuvre. Cette réflexion nous conduit à considérer l'analyse d'un processus de F/A, et plus particulièrement de l'intégration post-fusion, sous le prisme des paradoxes. Nous présenterons dans le chapitre 2 ce que recouvre la lecture paradoxale. Nous expliquerons les raisons de notre choix d'analyser un processus de fusion, et plus particulièrement l'intégration post-fusion, sous le prisme des paradoxes.

# Chapitre 2 – Nature et management des paradoxes : des stratégies inter-organisationnelles aux fusions

<b>Thèse défendue</b> : la gestion des paradoxes au cours du processus de fusion facilite l'intégration post-fusion			
<b>Objet étudié</b> : l'intégration post-fusion		<b>Prisme de lecture</b> : les paradoxes	
<b>Chapitre 1</b> <i>F/A : l'enjeu de l'inter-organisationnel</i>  <b>Points clés</b> : Caractéristiques distinctives des opérations de F/A, typologies, enjeux et importance de l'intégration post-fusion  <b>Gaps identifiés</b> : Typologies de l'intégration post-fusion cloisonnées et statiques 1. Cloisonnées car axées sur un seul composant clé : culture organisationnelle, création de synergies, dialectique autonomie organisationnelle - interdépendance stratégique 2. Statiques (les types d'intégration ne sont pas analysés dans une logique évolutive)  <b>Apports visés de notre recherche</b> : Analyse dynamique et intégrative du processus d'intégration post-fusion : 1. Interconnexion des champs disciplinaires 2. Interconnexion des phases du processus de F/A 3. Prise en compte des différents niveaux d'analyse (individu, équipe, organisation) 4. Importance des clés managériales		<b>Chapitre 2</b> <i>Présence et management des paradoxes : des stratégies inter-organisationnelles aux fusions</i>  <b>Points clés</b> : Caractéristiques distinctives des paradoxes au sein des organisations et plus spécifiquement dans les F/A, typologies, gestion des paradoxes  <b>Gaps identifiés</b> : 1. Typologies des paradoxes séquentielles et cloisonnées 2. Recherche ancrée dans des contextes intra-organisationnels dans des approches descriptives et statiques 3. Études dans contexte inter-organisationnel ne portant que sur une (catégorie de) tension  <b>Apports visés de notre recherche</b> : 1. Interdépendance des tensions à l'œuvre pour avoir une lecture globale et multi-niveaux des dynamiques présentes au cours du processus de F/A 2. Prise en compte du caractère évolutif du paradoxe au cours d'un processus d'intégration post-fusion (analyse processuelle)	
<b>Méthode</b>			
<b>Chapitre 3</b> <i>Positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche</i>			
<b>Résultats</b>			
<b>Chapitre 4</b> <i>Manuscrit 1</i>	<b>Chapitre 5</b> <i>Manuscrit 2</i>	<b>Chapitre 6</b> <i>Manuscrit 3</i>	<b>Chapitre 7</b> <i>Manuscrit 4</i>
<b>Discussion et apports</b>			
<b>Chapitre 8</b> <i>Synthèse des résultats</i>			
<b>Contributions de la recherche</b>			
<b>Limites et perspectives</b>			

Les organisations sont le cadre de recherches simultanées d'objectifs et d'impératifs contradictoires. Par exemple, le besoin de collaboration **et** de contrôle (Sundaramurthy et Lewis, 2003) ou la recherche entre intérêts individuels **et** collectifs (Murnighan et Conlon, 1991) peuvent être considérés comme paradoxaux. Ceci est accentué dans des environnements complexes et dynamiques (Jay, 2013) tels que les F/A.

Les paradoxes offrent un cadre pour décrypter les tensions inhérentes aux organisations, dont certaines sont activées ou mises en exergue lors de changements organisationnels. Par exemple, dans le cadre d'une intégration post-fusion, le besoin simultané d'autonomie organisationnelle et d'interdépendance stratégique pourra être central. Le prisme des paradoxes est un outil pour capter ces dualités et pour comprendre les mécanismes intra-organisationnels et inter-organisationnels qu'elles engendrent. Ce prisme de lecture permet une analyse globale des logiques influentes 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.

Nous explicitons dans ce chapitre en quoi ce prisme de lecture permet de rendre compte des différents niveaux d'analyse (individus, équipe, organisation) ainsi que du dynamisme du processus de F/A. Nous ne considérons pas les paradoxes comme une « fin en soi » de notre analyse mais comme un moyen pour rendre intelligible le dynamisme et la complexité de l'intégration post-fusion.

## 1. Éléments constitutifs et caractère différenciant du paradoxe

Selon Guedri *et al.* (2014), « *les contradictions dans les organisations engendrent dans certains cas des paradoxes* » (Guedri *et al.*, 2014, p. 15). À notre compréhension des travaux académiques produits, ce qui rend une contradiction « paradoxale » est caractérisée par trois éléments :

- (1) la notion de temps : les deux éléments doivent être en contradiction simultanément (Poole et Van de Ven, 1989 ; Smith et Lewis, 2011) ;
- (2) la notion de spatialité : les deux éléments doivent être reliés dans leur opposition, c'est-à-dire dans leur cadre d'analyse<sup>60</sup> (Quinn et Cameron, 1988 ; Smith et Lewis, 2011) ;

---

<sup>60</sup> Ce point est approfondi dans la suite du paragraphe.

(3) les deux éléments doivent être complémentaires, ils représentent « *les deux faces d'une même pièce de monnaie* <sup>61</sup> » (Lewis, 2000, p. 176). Ils doivent se renforcer mutuellement. En ce sens, les éléments se définissent les uns les autres et ne pourraient pas exister indépendamment. C'est précisément à cause de cette caractéristique que les paradoxes sont persistants dans le temps / à long terme (Smith et Berg, 1987 ; Lewis, 2000 ; Lüscher et Lewis, 2008 ; Smith et Lewis, 2011).

De nombreux auteurs soulignent les contradictions inhérentes aux organisations, tel que le besoin d'autonomie et de flexibilité (Van de Ven, 1992 ; Bouchikhi, 1998 ; Lewicki *et al.*, 1998). Néanmoins, ce qui rend paradoxales ces tensions, ce sont bien les trois caractéristiques évoquées : les tensions sont simultanées, inter-reliées et complémentaires. Ces éléments différencient le paradoxe des termes de dualité, dialogie et dilemme (*voir plus loin 2.1.3. Différences entre termes utilisés et influence de la dénomination de l'objet étudié*).

Nous souhaitons ajouter trois réflexions sur l'utilisation du terme « paradoxal ». Ces trois réflexions relèvent majoritairement de questions épistémologiques, dans la mesure où elles découlent de la conception des acteurs du monde et de leur représentation de ce dernier. Nous présenterons en détails dans la partie méthodologique le paradigme dans lequel nous nous inscrivons (chapitre 3), à savoir le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique. Néanmoins, bien que nous ne nous inscrivions pas totalement dans les trois approches que nous allons développer dans les lignes suivantes, ces réflexions nous ont permis de nourrir notre réflexion sur la définition du paradoxe et d'en préciser notre propre conception. ((1) - Le paradoxe est-il une représentation d'une réalité ? Ou alors de celle du chercheur (?) ; (2) - Le paradoxe implique une dimension extra-linguistique ; (3) - L'économie de la complexité où un besoin de rationalisation et compartimentage des éléments pour rendre les situations intelligibles).

---

<sup>61</sup> Notre traduction pour « *two sides of the same coin* » (Lewis, 2000, p. 176).

## 1.1. Réflexion 1. Le paradoxe est une représentation d'une réalité (?) – Celle du chercheur (?)

Premièrement, une vision paradoxale de différentes tensions est une représentation de la réalité (Kœnig, 1996). Lewis (2000) reprend la définition de Ford et Backoff (1988) afin de définir un paradoxe en assumant cette possible origine du paradoxe comme construction de l'esprit. L'auteur le caractérise comme un « *quelque « chose » qui est construit par des individus lorsque des tendances contraires sont confrontées à travers un parallèle ou une interaction (Ford & Backoff, 1988: 89)* »<sup>62</sup> (Lewis, 2000, p. 761). Lewis (2000) met en avant la nécessité d'un observateur au paradoxe. En ce sens, un paradoxe ne peut être perçu et formulé sans une intervention humaine. Un paradoxe serait donc indissociable de cette condition. Lewis (2000) détermine le paradoxe par une comparaison à des « *acteurs qui tentent de donner un sens à un monde de plus en plus complexe, ambigu, et en constante évolution* »<sup>63</sup> (Lewis, 2000, p. 761). Pour Keller *et al.* (2017), les paradoxes représentent un cadre cognitif que les individus adoptent, spontanément ou non, pour déchiffrer une situation. Le paradoxe serait une construction d'une réalité, mais également d'un cadre d'analyse précisé par le chercheur. En effet, le fait de relier simultanément deux dimensions en contradiction dépend de notre cadre d'analyse d'une situation à un moment donné et dans un espace déterminé. Ces réglages et ces choix sont faits par l'observateur qui ajuste sa vision à une réalité. La réalité est alors « distordue » et biaisée sous son prisme d'analyse. Par exemple, le cadre d'analyse sera différent si l'on choisit d'étudier la tension entre contrôle et autonomie dans une organisation entre deux équipes projets ou bien entre une organisation et ses actionnaires.

## 1.2. Réflexion 2. Une dimension extra-linguistique du paradoxe

Deuxièmement, le terme « paradoxal » peut être considéré comme appartenant à une culture « occidentale » où la vision de la réalité tend à être rationalisée et cadrée afin de compartimenter les éléments (Chen, 2002). Selon Li (2008) « *la logique occidentale du soit/soit postule que deux opposés sont absolument incompatibles, et que donc ce paradoxe ne doit pas être transcendé. Deuxièmement, la logique dialectique occidentale ne parvient pas à*

---

<sup>62</sup> Notre traduction pour « *some 'thing' that is constructed by individuals when oppositional tendencies are brought into recognizable proximity through reflection or interaction (Ford & Backoff, 1988: 89)* » (Lewis, 2000, p. 761).

<sup>63</sup> Notre traduction pour « *As actors attempt to make sense of an increasingly intricate, ambiguous, and ever-changing world* » (Lewis, 2000, p. 761).

*transcender véritablement la logique du soit/soit car elle considère toujours un paradoxe comme un problème à résoudre* »<sup>64</sup> (Li, 2008, p. 416). Le langage a une portée différente de celle d'un simple « contenant » de mots, car il implique l'« état » du locuteur et engage la capacité cognitive de son interlocuteur (Girin, 2016). Girin (2016) insiste sur la notion de « contextualité » qui renvoie à des conditions « extra-linguistiques » impliquant au locuteur de mettre à profit une base référentielle commune comme une expérience partagée ou un savoir-commun, pour combler les données manquantes de l'échange langagier : « *la question du contexte est celle de savoir de quelles ressources cognitives disposent les partenaires d'une interaction pour interpréter ce qui se dit et ce qui se passe (...)* » (Girin, 2016, p. 115). Le terme paradoxal a une dimension extra-linguistique dépendante du cadre dans lequel il est prononcé (*i.e.* contexte occidental ou non selon l'exemple donné). Dans ce cas, les différents « cadres » de références par les interlocuteurs impliquent un possible biais d'interprétation dans leur échange (Girin, 2016). En ce sens, cette deuxième réflexion rejoint la première faite sur les possibilités d'interprétations du paradoxe. Dans leur article, Johnson et Selsky (2006) mettent en exergue les différences d'interprétation dans un contexte interculturel (analyse de sociétés japonaises d'un point de vue occidental) car basées sur des cadres de référence différents. Ils notent que « *dans un contexte interculturel, dans le cas d'une négociation de contrat entre une équipe de gestion japonaise et une équipe d'investisseurs australiens, un observateur tel qu'un chercheur occidental peut désigner des comportements et les interpréter comme paradoxaux parce qu'il les considère comme incompatibles avec son cadre de référence* »<sup>65</sup> (Johnson et Selsky, 2006, p. 186). De nombreux travaux ont souligné l'importance de la dialectique dans la compréhension de raisonnements issus de différentes cultures (Peng et Nisbett, 1998 ; Nonaka et Zhu, 2012). Keller *et al.* (2017) corroborent ce constat en affirmant dans leur étude que la culture est une condition inhérente à l'adoption par les individus d'un cadre cognitif paradoxal ou non.

---

<sup>64</sup> Notre traduction pour « *The Western either/or logic posits that two opposites are absolutely mutually exclusive as two totally incompatible elements so that paradox should not be tolerated. Second, the Western dialectical logic fails to truly transcend the either/or logic because it still regards paradox as a problem to be solved* » (Li, 2008, p. 416).

<sup>65</sup> Notre traduction pour « *In a cross-cultural context, such as a contract negotiation between a Japanese management team and an Australian investor team, an observer such as a Western researcher may point to these juxtaposed behaviours and interpret them as a paradox because that observer sees them as inconsistent within his/her frame of reference* » (Johnson et Selsky, 2006, p. 186).

### 1.3. Réflexion 3. L'économie de la complexité : un besoin de rationalisation et de compartimentage des éléments pour rendre les situations intelligibles

Troisièmement, le terme « paradoxal » a été indirectement insufflé par une vision pragmatique des sciences (Popper, 1979) et plus particulièrement de la stratégie (Ansoff, 1965 ; Porter, 1985)<sup>66</sup> où une approche linéaire et un besoin quelque peu lissé de la réalité ont mené à un compartimentage logique et cohérent des éléments (*i.e.* la « *praxéologie* » Martinet (*forthcoming*, p. 1). Selon Martinet (*forthcoming*), la recherche en sciences de gestion a été influencée par un souci de produire des savoirs actionnables pour les praticiens (*i.e.* des *savoirs d'action* (Martinet, 2007)), et a par conséquent rationalisé des situations complexes. Quinn et Cameron (1988)<sup>67</sup> défendaient plus généralement que les modèles traditionnels et théoriques relatifs à l'étude des organisations assumaient une certaine cohérence et symétrie alors que « *la non confirmation, la contradiction et la non-linéarité sont inhérentes à toutes organisations* »<sup>68</sup> (Cameron et Quinn, 1988, p. 14). De nombreux auteurs ont souligné le besoin de prendre en compte la complexité (Daft et Lewin, 1990) et la non-linéarité (Casti, 1994) des organisations afin d'explicitier la complexité de la réalité (Cameron et Quinn, 1988 ; Morin, 1990 ; Bouchikhi, 1998 ; Eisenhardt, 2000 ; Thiétart, 2001 ; Smith et Graetz, 2006) et des situations organisationnelles (Martinet, *forthcoming*). Smith et Graetz (2006) soulignaient « *Notre argument est que la compréhension du changement dans le cadre de travaux en cours appelle à une toile beaucoup plus large qui prend en compte des voix concurrentes, ainsi que l'ambiguïté inhérente aux travaux, les contradictions et les tensions d'une réalité désordonnée* »<sup>69</sup> (Smith et Graetz, 2006, p. 136). Plus généralement, et concernant la notion de paradoxe, des approches sociologiques et philosophiques de la stratégie des organisations (Foucault, 1969 ; Martinet, 1990 ; Morin, 1990, 2014 ; Le Moigne et Morin, 1999) ont permis de décroiser ces éléments en associant des « *termes à la fois complémentaires et antagonistes*

---

<sup>66</sup> Cf. intervention A-C. Martinet Journée de recherche labellisée AIMS, 24 novembre 2015, Poitiers.

<sup>67</sup> Cette citation fait spécifiquement référence au premier chapitre du livre de Cameron et Quinn (1988) (Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (1988) *Organizational paradox and transformation*, in R.E. Quinn and K.S.Cameron (eds) *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, pp. 1–18 (Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company).

<sup>68</sup> Notre traduction pour « *disconfirmation, contradiction and nonlinearity are inherent in all organizations* » (Cameron et Quinn, 1988, p. 14).

<sup>69</sup> Notre traduction pour « *Our argument is that understanding change as part of a continuing work in progress calls for a much broader canvas that seeks out competing voices, and works with the resulting ambiguities, contradictions and tensions of messy reality* » (Smith et Gratez, 2006, p. 136).

» (Morin, 1990, p. 99). Ces travaux sont apparus dans un souci de rendre les situations intelligibles sans rationalisation ni compartimentage des éléments opposés.

## 1.4 Genèse du paradoxe

À notre connaissance et par notre compréhension des différents travaux académiques produits, la notion de paradoxe semble avoir plusieurs écoles (Clegg, 2002). On considère d'une part que le paradoxe est inhérent par nature à un phénomène (Eisenhardt, 2000) et peut être matérialisé (Smith et Lewis, 2011) – un paradoxe est paradoxal ; d'autre part, il est la représentation d'un phénomène (Ford et Backoff, 1988 ; Poole et Van de Ven, 1989 ; Lewis, 2000) et trouve sa représentation dans les tensions paradoxales - en ce sens, le paradoxe n'existe pas sans « tension paradoxale » à proprement parler. Nous détaillons ces deux conceptions dans les paragraphes suivants puis, nous expliquons les influences ou conséquences de ces deux conceptions du paradoxe sur la possible gestion des polarités.

### 1.4.1. Un paradoxe est foncièrement paradoxal : quand les polarités se perdent dans l'ensemble

Le fait que le paradoxe soit inhérent par nature à un phénomène renvoie à la notion de paradoxe existentiel (Barel, 1979 ; Wilden, 2013) et aux champs de la psychologie (Jung, 1930 ; Rosen, 1994) et de la sociologie (Morin, 1977, 1980). La notion de paradoxe existentiel fait écho aux travaux de Jung (1930) pour qui les opposés ont été construits et façonnés par l'Homme. *À l'état de naturel, ils n'existaient pas : « Les opposés n'ont pas encore été séparés, il n'y a donc pas de conscience. C'est ce que j'ai appelé plérome... ce qui désigne une condition potentielle, où rien n'est advenu et pourtant tout est là. C'est comme ça dans l'inconscient. Les fonctions n'ont pas encore été différenciées, blanc est noir et noir est blanc... il est intéressant en ce qui concerne la différenciation des mots qu'en anglais comme en allemand, les adjectifs " better " et " best " (meilleur, mieux) ont la même racine que " bad " (mauvais, mal). C'est un exemple de l'état originel d'identité des opposés »* (Salzmann cite Jung, 2006, p. 90).

*Le paradigme de complexité* (Morin, 1990 ; Le Moigne et Morin, 1999) peut être considéré comme l'essence-même de la notion de paradoxe : Morin décloisonne et valide cette nécessité de relier des éléments jusqu'alors opposés : matière / esprit, émotion / raison. 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. Dès lors, les dualités existantes se perdent dans cet ensemble. En ce sens, le paradoxe est foncièrement paradoxal : ses polarités ne sont pas identifiées en tant que telles mais se perdent dans l'ensemble. La représentation d'un paradoxe comme foncièrement paradoxal nous interpelle sur la très forte interdépendance des pôles, autrement dit, le quasi non-cloisonnement entre les polarités.

#### 1.4.2. L'existence d'un paradoxe à travers ses polarités

Smith et Lewis (2011) définissent un paradoxe comme « *des éléments contradictoires mais interdépendants (des dualités) qui existent simultanément et persistent dans le temps ; ces éléments semblent logiques lorsqu'on les considère isolément, mais irrationnels, incohérents et absurdes quand on les juxtapose* »<sup>70</sup> (Smith et Lewis, 2011, p. 287). Smith et Lewis soulignent la nature contradictoire du paradoxe et ajoutent la notion de temps à leur définition. Le paradoxe est un processus qui engendre des tensions paradoxales. Cela nous amène à reconsidérer le paradoxe comme la représentation d'un phénomène qui trouve sa matérialisation *via* les tensions paradoxales qu'il engendre. Les travaux de Ford et Backoff (1988) soulignent que la représentation du paradoxe se fait par les *tensions* qu'il entraîne : « *les paradoxes sont importants car ils reflètent les tensions sous-jacentes qui sont à l'origine et qui dynamisent le changement organisationnel* » (Ford et Backoff, 1988, p. 82). Cette discussion nous amène à nous poser la question suivante : doit-on parler de *tensions paradoxales* ou de *tensions résultant d'un paradoxe* ?

Ces deux conceptions ne sont pas antinomiques, elles apportent un éclairage différent sur l'identification d'une tension paradoxale. Cette réflexion soulève l'interrogation suivante : la tension est-elle par nature paradoxale ou identifiée comme paradoxale car contrainte entre deux extrêmes, deux pôles séparés dont elle est le lien ? Dans cette compréhension, la tension paradoxale joue le rôle du lien entre deux dualités coexistantes identifiées. Cet élément propose une solution au problème d'identification entre dualité et tension paradoxale souligné par Johnston et Selsky (2006). À notre compréhension des travaux, l'attention n'est finalement pas focalisée au même endroit : à savoir sur la *polarité* en elle-même ou sur le *lien*. Nous

---

<sup>70</sup> Notre traduction pour « *Contradictory yet interrelated elements (dualities) that exist simultaneously and persist over time; such elements seem logical when considered in isolation, but irrational, inconsistent, and absurd when juxtaposed* » (Smith et Lewis, 2011, p. 287).

développons ce point dans la section sur la gestion des paradoxes, car ces différences de représentation ont des conséquences sur les façons de proposer ou non un management des paradoxes (Cf. Chapitre 2 – section 3. Gérer les paradoxes en organisations).

Enfin, la représentation d'un paradoxe comme foncièrement paradoxal, ou comme la représentation de polarités paradoxales, nous interpelle sur la possible interdépendance des pôles, autrement dit, le degré de cloisonnement entre les polarités. Bien que le caractère « excluant » ou « séparant » les deux pôles de la tension soit récurrent dans la définition du paradoxe (*i.e.* « deux côtés d'une même pièce » (Lewis, 2000) ; « mutuellement exclusives »<sup>71</sup> (Cameron et Quinn, 1988 ; Fairhurst *et al.*, 2002)), dans leur définition, Putnam *et al.* (2016) décrivent le paradoxe comme des « contradictions (...) qui s'imposent et se réfléchissent l'une l'autre »<sup>72</sup> (Putnam *et al.*, 2016, p. 72). Cette définition souligne alors une très forte interdépendance des deux pôles. Une réflexion sur le degré d'interdépendance des polarités à l'intérieur même d'un paradoxe nous semble cruciale pour la compréhension des paradoxes dans une organisation car ceci influe sur deux éléments : le caractère exclusif d'un paradoxe (1) et l'interdépendance possible entre paradoxes (2)<sup>73</sup>. En ce sens, si un paradoxe AB est un ensemble non distinct, peut-il exister un autre paradoxe AC ? Si la polarité A représente la notion d'autonomie, nous pouvons identifier un paradoxe AB englobant la recherche d'autonomie (polarité A) et d'interdépendance (polarité B) dans le cadre d'une intégration post-fusion. Peut-on également identifier comme paradoxe AC la recherche d'autonomie (polarité A) et de contrôle (polarité C) dans une organisation entre deux équipes projets ? Le cadre d'analyse est différent mais l'objet d'étude reste le même, à savoir, la recherche d'autonomie<sup>74</sup>.

De plus, dans une perspective constitutive (la *constitutive approach* proposée par Putnam *et al.*, 2016) où les tensions et les contradictions sont intégrées dans des structures, des systèmes et/ou des contextes multiples, et où les parties prenantes les connectent ou les enchâssent à différents niveaux d'analyse, le cloisonnement des dualités d'un paradoxe influe sur d'autres paradoxes. Si un paradoxe AB est un ensemble non distinct et qu'il existe un autre

---

<sup>71</sup> Notre traduction pour « *mutually exclusive* » (Cameron et Quinn, 1988 ; Fairhurst *et al.*, 2002).

<sup>72</sup> Notre traduction pour « *Contradictions (...) impose and reflect back on each other* » (Putnam *et al.*, 2016, p. 72).

<sup>73</sup> Nous approfondissons ce point en section 2.3. Proposer un modèle d'interdépendance des paradoxes.

<sup>74</sup> Nous apportons des éléments de réponse en chapitre 8.

paradoxe AC, le non cloisonnement de la dualité B avec la dualité A aura une conséquence sur la dualité C, et inversement.

### **Matérialisation des deux conceptions *via* le symbole taoïste**

Nous matérialisons *via* un symbole utilisé fréquemment dans la littérature (le symbole taoïste) où l'attention des auteurs se porte dans ces deux conceptions du paradoxe<sup>75</sup> (Cf. Schéma 3). Lewis (2000, p. 762), Smith et Lewis (2011, p. 387), ou encore Dameron et Torset (2014, p. 311) emploient le symbole du Yin et du Yang pour représenter un paradoxe, signe chinois matérialisant une vision holistique, dynamique et dialectique du monde (Li, 2008). D'après cette représentation, les deux pôles sont en dualité et ont un caractère contradictoire. Cependant ces éléments cohabitent, ils appartiennent à un tout et forment un seul et même ensemble. Cet ensemble est illustré par le rond extérieur du schéma. Il existe donc deux synergies : celle créée par le rapport entre les pôles et celle entre l'intérieur de l'ensemble et son extérieur. Dans ce symbole taoïste, l'équilibre est perpétuel et sans cesse renouvelé. Collins et Porras (1997, p. 43) utilisent également ce symbole pour représenter une organisation hautement visionnaire capable de tirer bénéfice de deux extrêmes comme par exemple avoir la capacité d'« *une vision claire et un sens de l'orientation ET de l'opportunisme, du tâtonnement et de l'expérimentation* » (Collins et Porras, 1997, p. 44).<sup>76</sup>

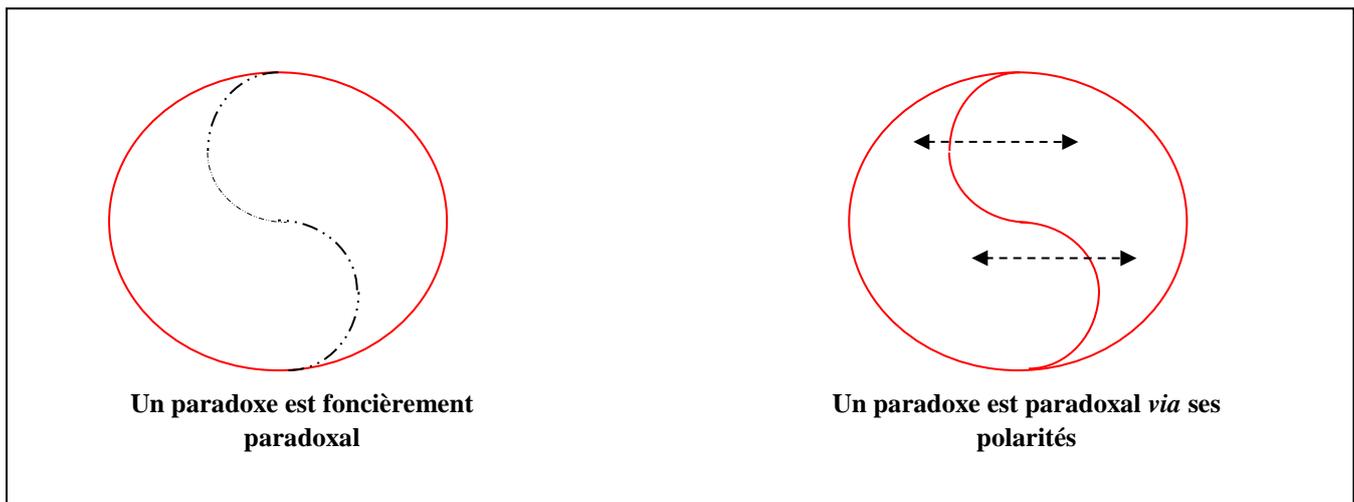
Dans la première conception du paradoxe présentée – un paradoxe est foncièrement paradoxal – l'interdépendance des deux dualités est exacerbée, la notion de tension paradoxale est amoindrie car l'attention est portée sur l'ensemble. Dans la seconde représentation, ce sont les polarités et/ou la tension paradoxale qui sont mises en avant.

---

<sup>75</sup> Nous nuancions notre propos en déclarant que le symbole taoïste peut être également assimilé à une contradiction si le lien d'interdépendance entre les deux éléments n'est pas explicite. Si les pôles sont représentés comme hermétiques mais appartenant à un tout, le symbole taoïste illustre une contradiction. Selon Putnam *et al.* (2016), une contradiction se définit comme des « *contraires bipolaires qui sont mutuellement exclusifs et interdépendants de telle sorte que les opposés se définissent et potentiellement se nient mutuellement* » (Putnam *et al.*, 2016, p.70). Dans son explication de la notion de paradoxe, Lewis (2000) utilise le symbole taoïste mais souligne l'interdépendance entre les deux pôles (le Yin et le Yang) : « *lorsqu'une force (par exemple, le Yin, la féminité, l'intuition, l'obscurité) monte à son état extrême, elle retient des éléments de son opposition (par exemple, le Yang, la masculinité, la rationalité, la lumière)* » (Lewis, 2000, p. 763) (notre traduction pour « *When one force (e.g., Yin, femininity, intuition, dark) escalates to its extreme state, it retains elements of its opposition (e.g., Yang, masculinity, rationality, light), eventually reversing the trend* » (Lewis, 2000, p. 763)).

<sup>76</sup> Notre traduction pour « *clear vision and sense of direction AND opportunistic, groping and experimentation* » (Collins et Porras, 1997, p. 44).

### Schéma 3. Représentation des deux conceptions du paradoxe *via* le symbole taoïste



Source : l'auteur

Notre travail doctoral s'inscrit dans ces deux visions. Dans notre thèse, nous insistons d'une part sur l'interdépendance des polarités et d'autre part sur la possible « actionnabilité » des paradoxes au sein des organisations. Nous détaillons dans la suite de cette section les influences ou conséquences de ces deux conceptions du paradoxe sur l'identification des polarités (dilemme, dialogie, tension, etc.) ainsi que sur la possible gestion de ces dualités identifiées.

#### 1.5. Différences entre termes utilisés et influence de la dénomination de l'objet étudié

Les auteurs ont utilisé des termes différents pour identifier des caractéristiques opposées ou contradictoires qui existent simultanément :

- certains les ont définies comme des *paradoxes* (Cameron et Quinn, 1988 ; Poole et Van de Ven, 1989 ; Handy, 1995 ; Lewis, 2000 ; Lüscher et Lewis, 2008 ; Smith et Lewis, 2011 ; Dameron et Torset, 2014),
- d'autres comme des *dualités* (Pettigrew et Fenton, 2000 ; Achtenhagen et Melin, 2003 ; Sánchez-Runde et Pettigrew, 2003 ; Vlaar *et al.*, 2007 ; Biloslavo *et al.*, 2013).

Le terme de dualité rejoint la notion de *dichotomie* (Josserand et Perret, 2000) car une dualité n'est pas nécessairement paradoxale (Johnston et Selsky, 2006). Certains auteurs ont identifié des *polarités* interdépendantes à manager (Johnson, 1992 ; Manderscheid et Freeman,

2012). D'autres ont qualifié d'*objectifs et valeurs concurrentes*<sup>77</sup> (Cyert et March, 1992) ou de *dilemmes* (Quinn et Rhorbaugh, 1983 ; Hampden-Turner, 1990), mais ces deux termes sont à différencier de la notion de paradoxe car ils suggèrent qu'un choix entre les deux pôles identifiés est possible ou envisageable (Cameron et Quinn, 1988 ; Smith et Lewis, 2011). Cette logique du « ou » rejoint alors la notion de contradiction identifiée par Watzlawick *et al.* (1972). Cela nous renvoie aux travaux de Collins et Porras (1997) qui proposent comme solution à la « tyrannie du OU » « le génie du ET »<sup>78</sup> (Collins et Porras, 1997, p. 43). Ils écrivent « Au lieu d'être opprimés par la « tyrannie du OU," les entreprises hautement visionnaires se libèrent avec le "génie du ET" - la capacité d'embrasser les deux extrêmes (...) en même temps »<sup>79</sup> (Collins et Porras, 1997, p. 44).

### **Dilemme : approche dichotomique du paradoxe**

Smith et Lewis (2011), clarifient l'ensemble de ces concepts. Ils définissent un dilemme comme un état non paradoxal reliant deux éléments distincts : « *choix concurrents, chacune ayant ses avantages et inconvénients* »<sup>80</sup> (Smith et Lewis, 2011, p. 387). Talbot (2003) corrobore cette définition en soulignant la nature contradictoire du dilemme : « *un choix entre éléments contradictoires* » (Talbot, 2003, p. 12-13). Dès lors, un dilemme apparaît comme l'image figée de deux éléments à un instant T où l'attention n'est plus portée sur le lien entre les deux éléments mais sur les deux choix finaux qu'ils impliquent. Cependant, Smith et Lewis (2011, p. 387) continuent leur réflexion sur un dilemme paradoxal : « *Paradoxal lorsque les options sont contradictoires et liées entre elles de telle sorte que le choix entre les deux est temporaire et que la tension va refaire surface* »<sup>81</sup> (Smith et Lewis, 2011, p. 387). Un dilemme paradoxal ne serait-il pas un paradoxe ayant subi temporairement une forme de management du paradoxe ? Un dilemme paradoxal est à notre sens un paradoxe ayant subi une « résolution »<sup>82</sup>

<sup>77</sup> Notre traduction pour « *competing goals and values* » (Cyert et March, 1992).

<sup>78</sup> Notre traduction pour « *the tyranny of the OR* », « *the genius of the and* » (Collins et Porras, 1997, p. 43).

<sup>79</sup> Notre traduction pour « *Instead of being oppressed by the "tyranny of the OR" highly visionary companies liberate themselves with the "Genius of the AND" – the ability to embrace both extremes (...) at the same time* » (Collins et Porras, 1997, p. 44).

<sup>80</sup> Notre traduction pour « *Competing choices, each with advantages and disadvantages* » (Smith et Lewis, 2011, p. 387).

<sup>81</sup> Notre traduction pour « *Paradoxical when options are contradictory and interrelated such that any choice between them is temporary and tension will resurface* » (Smith et Lewis, 2011, p. 387).

<sup>82</sup> Nous définissons plus précisément les types de management des paradoxes dans la suite de notre thèse (Cf. 2.3.2. Typologies du management des paradoxes).

comme management des paradoxes et où l'on ne se focalise plus sur la tension entre les éléments mais sur les choix finaux que les deux éléments proposent. On est, dès lors, dans une approche dichotomique "soit/soit" (Josserand et Perret, 2000) où l'on tente de mettre en place une hiérarchisation (mise en avant) des deux éléments : choix A ou choix B. Cette démarche explique peut-être pourquoi Smith et Lewis (2011) font référence aux avantages et inconvénients soulignés par le dilemme. On liste ou hiérarchise les choix finaux proposés par le dilemme. Dès lors, un dilemme n'est plus qu'une situation temporaire, comme le soulignent Smith et Lewis (2011).

### **Dialectique : d'une notion vision hégélienne (thèse-antithèse-synthèse) ... à une perspective dynamique**

Certains auteurs, enfin, ont fait référence à la notion de *dialectique* (Mason et Mitroff, 1981). À la différence d'un paradoxe, la dialectique implique une éventuelle résolution de l'état paradoxal par une intégration ou une synthèse (Smith et Lewis, 2011 ; Dameron et Torset, 2014). Ford et Ford (1994) soulignent la nécessaire intégration ou synthèse dans un changement de type dialectique. Pour eux, la dialectique « *est un automouvement issu de la « lutte » entre des tendances opposées internes qui démarrent avec une faible intensité puis pour progressivement se construire jusqu'à ce qu'elles ne puissent plus être maintenues dans l'unité existante. Et une nouvelle unité - la synthèse - est créée (D'Andrade & Johnson, 1983) »*<sup>83</sup> (Ford et Ford, 1994, p. 763). Smith et Lewis (2011) définissent l'état temporaire de la dialectique qui implique une synthèse des deux pôles : « *éléments contradictoires (thèse et antithèse) résolus grâce à une intégration (synthèse), qui, au fil du temps, va être confrontée à de nouvelles oppositions »*<sup>84</sup> (Smith et Lewis, 2011, p. 387). Smith et Lewis (2011, p. 387) pointent implicitement le management de cet état en utilisant le terme « *resolved* ». Cet état est donc obtenu grâce à une action agissant sur l'opposition de deux pôles. De plus, la thèse a besoin de l'antithèse pour valider sa raison d'être et inversement. On retrouve donc ici une notion d'interdépendance entre éléments. Si la dialectique est paradoxale - « *Paradoxale*

---

<sup>83</sup> Notre traduction pour « *is self-movement stemming from the « struggle » between internal opposing tendencies that start small and gradually build up until they can no longer be maintained in the existing unity and a new unity – the synthesis – is created (D'Andrade & Johnson, 1983) »* (Ford et Ford, 1994, p. 763).

<sup>84</sup> Notre traduction pour « *Contradictory elements (thesis and antithesis) resolved through integration (synthesis), which, over time, will confront new opposition »* (Smith et Lewis, 2011, p. 387).

*lorsque des éléments sont à la fois contradictoires et intimement liés* »<sup>85</sup> (Smith et Lewis, 2011, p. 387) - la dialectique paradoxale n'est-elle pas un paradoxe managé par le principe de *différenciation*<sup>86</sup> où l'on conçoit ou analyse séparément les pôles dans un premier temps que l'on intègre ensuite pour tenter de trouver un équilibre provisoire ? Ceci rappelle les travaux de Hegel (1969) sur la dialectique. D'après Langley et Sloan (2012), la dialectique est un paradoxe résolu dans une synthèse hégélienne (thèse-antithèse-synthèse)<sup>87</sup>. Putnam *et al.* (2016) nuancent ce point dans leur définition de la dialectique en insistant sur l'unité des contraires ainsi que sur la conservation constante des contradictions en jeu.

Certains auteurs comme Fang (2005), De Rond et Bouchikhi (2004) ou encore Putnam *et al.* (2016) définissent la dialectique (*dialectics*) comme la dynamique entre les forces qui lient les contraires interdépendants. Putnam *et al.* (2016) évoquent les bandes de caoutchouc qui relieraient un élastique pour matérialiser ce concept (Putnam *et al.*, 2016, p. 71). Langley et Sloan (2012) analysent les origines de la notion de dialectique en s'appuyant notamment sur les travaux de Benson (1977) et de Hegel (1969). Les auteurs soulignent que, dans la littérature consacrée aux organisations, la notion de dialectique englobe les tensions et les contradictions entre idées, valeurs communes, buts. Langley et Sloan (2012) affirment plus généralement qu'une perspective dialectique implique nécessairement la coexistence et l'interdépendance d'éléments opposés en étant focalisée sur le processus de changement, l'évolution de la dynamique (Benson, 1977 ; Tsoukas et Chia, 2002) (*i.e.* « *becoming* » (Langley et Sloan, 2012, p. 262). Lors d'une conférence en 2016<sup>88</sup>, le professeur Langley est revenue sur la « force » d'une perspective dialectique en opposition à la perspective des paradoxes. Elle souligne que la perspective dialectique reconnaît la façon dont les tensions émergent et évoluent, alors que le prisme des paradoxes suppose que ce sont toujours les mêmes éléments qui sont en tension. L'auteur a ensuite souligné que la perspective dialectique selon les travaux de Benson offrait une perspective très riche en raison de l'accent porté sur le processus de transformation et sur la dynamique créatrice. *A contrario*, un des dangers liés à la perspective dialectique hégélienne

---

<sup>85</sup> Notre traduction pour « *Paradoxical when elements are both contradictory and interrelated* » (Smith et Lewis, 2011, p. 387).

<sup>86</sup> Nous définissons plus précisément les types de management des paradoxes dans la suite de notre thèse (*Cf.* 2.3.2. Typologies du management des paradoxes).

<sup>87</sup> Nous revenons sur le chapitre d'ouvrage produit par A. Langley et P. Sloan portant sur les origines de la notion de dialectique en s'appuyant notamment sur les travaux de Benson (1977) et de Hegel.

<sup>88</sup> *European Group for Organizational Studies (EGOS) Conference*, 7-9 juillet 2016, Naples, Italie.

serait la simplification et le rétrécissement de la richesse de l'approche dialectique, en ne prenant en compte ni le progrès, ni le processus, ni la capacité de transcendance.

### **Dualité : représentation d'items « statiques »**

Enfin, certains travaux font référence à la notion de *dualité* (Ford et Backoff, 1988 ; Eisenhardt, 2000 ; Johnson et Selsky, 2006 ; Manderscheid et Freeman, 2012). Les auteurs utilisant le terme de *dualité* (Johnson et Selsky, 2006 ; Farjoun, 2010) valident la notion de *paradoxe* identifiée par Lewis (2000). La définition d'une dualité proposée par Farjoun (2010) fait écho à celle de Lewis (2000) car les deux pôles de la dualité « *ne sont plus séparés mais sont plutôt interdépendants et potentiellement compatibles – se complétant mutuellement et se constituant l'un l'autre* »<sup>89</sup> (Farjoun, 2010, p. 205). Selon nous, ces auteurs reconnaissent que l'état paradoxal d'une situation trouve sa représentation dans les pôles ou les polarités identifiés à un moment donné. Ils ne mentionnent donc pas le terme de *paradoxe* mais ciblent les concepts en opposition, mais non antithétiques, qui coexistent et renvoient ainsi à la notion de dualité. D'une part, les opposés sont interdépendants mais non mutuellement exclusifs. En ce sens, ils peuvent reposer sur une logique du « et » (Putnam *et al.*, 2016). D'autre part, nous admettons que la dualité n'est pas inhérente par nature à un phénomène, mais que seuls ses deux pôles sont paradoxaux. Eisenhardt (2000) parle alors de « *dualité de tensions coexistantes* »<sup>90</sup> (Eisenhardt, 2000, p. 703).

Nous nuancions le déterminant « *statiques* » donné aux dualités dans cette sous-partie, en mentionnant les travaux de Bouchikhi (1998), Farjoun (2010) et de Smith et Gratez (2006, 2009) qui ne restent pas dans une approche dichotomique, mais mettent en exergue l'interdépendance et les contraintes dynamiques des dualités.

### **Contradiction : visée descriptive de deux éléments simultanément contraires, ou dynamique génératrice de tension ?**

Selon Putnam *et al.* (2016), une *contradiction* se définit comme des « *contraires bipolaires qui sont mutuellement exclusifs et interdépendants, de telle sorte que les opposés se*

---

<sup>89</sup> Notre traduction pour « *are no longer separate but, rather, are interdependent and potentially compatible – mutually enabling and a constituent of one another* » (Farjoun, 2010, p. 205).

<sup>90</sup> Notre traduction pour « *This duality of coexisting tensions* » (Eisenhardt, 2000, p. 703).

définissent et potentiellement se nient mutuellement »<sup>91</sup> (Putnam *et al.*, 2016, p. 70). Dans cette définition, la notion d'interdépendance est l'élément différenciant d'un paradoxe : une contradiction est un paradoxe ou les pôles seraient totalement hermétiques. De cette façon, le pôle opposé définit la nature et la composition de l'autre pôle. En ce sens, la représentation du Yin et du Yang définit une contradiction<sup>92</sup>. Cette définition n'est pas unanime entre auteurs. Pour d'autres auteurs, la notion de contradiction renvoie à une dynamique entre les deux polarités identifiées. C'est le cas par exemple de Fairhurst *et al.* (2002) qui identifient les contradictions comme des « *idées, principes et actions en opposition directe les uns avec les autres qui exercent des tensions au sein d'un processus* »<sup>93</sup> (Fairhurst *et al.*, 2002, p. 506). Les auteurs ne considèrent pas la polarité comme un simple état mais également comme une dynamique à l'origine même d'un état de paradoxe. Certaines études emploient le terme de « forces » pour définir une contradiction (Howard et Geist, 1995 ; Meyers et Garrett, 1993). Hargrave et Van de Ven (2016) corroborent cette conception en définissant les contradictions comme « *les tensions dynamiques entre des éléments opposés qui forment ensemble une unité et se supposent logiquement pour leur existence-même et leurs significations-mêmes* (Werner & Baxter, 1994) »<sup>94</sup> (Hargrave et Van de Ven, 2016, p. 2). En ce sens, la notion de contradiction englobe l'ensemble des tensions paradoxales potentiellement identifiables à partir de polarités simultanément opposées. Parallèlement, des auteurs définissent la notion de contradiction comme des polarités identifiées sans mentionner la notion de « force » ou de « dynamique ». Ils utilisent la notion de « concepts » (Jones, 2004 ; Mumby et Stohl, 1991). Nous approfondissons ce point dans la section 1.5. (*Différences entre termes utilisés et influence de la dénomination de l'objet étudié*).

---

<sup>91</sup> Notre traduction pour « *Bipolar opposites that are mutually exclusive and interdependent such that the opposites define and potentially negate each other* » (Putnam *et al.*, 2016, p. 70).

<sup>92</sup> Dans son explication de la notion de paradoxe, Lewis (2000) utilise le symbole taoïste mais souligne l'interdépendance entre les deux pôles (Le Yin et le Yang) : « *lorsqu'une force (par exemple, le Yin, la féminité, l'intuition, l'obscurité) monte à son état extrême, elle retient des éléments de son opposition (par exemple, le Yang, la masculinité, la rationalité, la lumière)* » (Lewis, 2000, p. 763) (Notre traduction pour « *When one force (e.g., Yin, femininity, intuition, dark) escalates to its extreme state, it retains elements of its opposition (e.g., Yang, masculinity, rationality, light), eventually reversing the trend* » (Lewis, 2000, p. 763).

<sup>93</sup> Notre traduction pour « *ideas, principles, and actions in direct opposition to one another that exert tensions within a process* » (Fairhurst *et al.*, 2002, p. 506).

<sup>94</sup> Notre traduction pour « *dynamic tensions between opposite elements that together form a unity and logically presuppose each other for their very existence and meanings* (Werner & Baxter, 1994) » (Hargrave et Van de Ven, 2016, p. 2).

## **Tension : lien entre polarités identifiées ou matérialisation (inter)individuelle du paradoxe ?**

De nombreux auteurs identifient la tension paradoxale comme le lien entre les polarités simultanément contradictoires s'enrichissant mutuellement (Smith et Lewis, 2011). Pour Schad (2016), le terme de *tension* ne désigne pas un lien au niveau organisationnel mais plutôt au niveau individuel. L'auteur définit cette notion comme un état actif sur les parties prenantes de l'organisation en caractérisant la tension comme « *le stress, l'anxiété, l'inconfort ou l'étanchéité à faire des choix, à réagir et à avancer dans des situations organisationnelles* »<sup>95</sup> (Schad, 2016, p. 69). Pour de nombreux auteurs (Trethewey et Ashcraft, 2004 ; Fairhurst *et al.*, 2016 ; Fairhurst et Putnam, 2014 ; Putnam *et al.*, 2016), la tension est intériorisée par les parties prenantes et se répercute dans l'organisation par leurs actions. Fairhurst *et al.* (2002) proposent une définition similaire en définissant la tension au niveau individuel comme « *le choc des idées, des principes et des actions ainsi que tout sentiment d'inconfort subséquent* »<sup>96</sup> (Fairhurst *et al.*, 2002, p. 506). Cette notion d'intériorisation des tensions ou du paradoxe par les parties prenantes rejoint la conception du paradoxe comme vecteur d'énergie. En ce sens, les parties prenantes utilisent les tensions pour ouvrir le champ des possibles et développer de nouvelles options (Beech et Huxham, 2003 ; Barge *et al.*, 2008). Dans d'autres études, la notion de tension matérialise le lien entre deux pôles identifiés. C'est par exemple le cas des typologies proposées par Smith et Lewis (2011) ou encore l'étude conduite par Hargrave et Van de Ven (2016) où les auteurs s'intéressent aux dynamiques issues de contradictions organisationnelles.

Nous proposons un tableau non exhaustif des termes choisis par certains auteurs pour décrire leur perception du phénomène. Celui-là n'inclut pas les termes utilisés pour la définition et l'explication dudit terme (Cf. Tableau 3. Utilisation des termes dans les travaux académiques). Nous souhaitons conclure cette section en soulignant les épreuves du « temps et de traduction » des textes (Girin, 2016).

---

<sup>95</sup> Notre traduction pour « *Stress, anxiety, discomfort, or tightness in making choices, responding to, and moving forward in organizational situations* » (Schad, 2016, p. 69).

<sup>96</sup> Notre traduction pour « *the clash of ideas, principles, and actions as well as any subsequent feelings of discomfort* » (Fairhurst *et al.*, 2002, p. 506).

**Tableau 3.** Utilisation des différents termes de paradoxe, dualité, polarité, contradiction dans les travaux académiques

<b>Principal (-aux) terme(s) utilisé(s)</b>	<b>Auteur(s) et date</b>	<b>Titre</b>
<b>Paradoxe</b>	Handy (1995)	The age of paradox
	Cameron et Quinn (1988)	Paradox and transformation: toward a theory of change in organization and management
	Eisenhardt (2000)	Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism
	Biggemann et Buttle (2009)	Coordinated interaction and paradox in business relationships
	Poole et Van de Ven (1988)	Paradoxical requirements for a theory of organizational change
	Quinn (1988a)	Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance
	Quinn (1988b)	Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management
	Lewis (2000)	Exploring paradox: toward a more comprehensive guide
	Lüscher et Lewis (2008)	Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox
	Smith et Lewis (2011)	Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing
	Dameron et Torset (2014)	The discursive construction of strategists' subjectivities: towards a paradox lens on strategy
	Jay (2013)	Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations
	Josserand et Perret (2000)	Logiques et enjeux des pratiques organisationnelles paradoxales
	Perret et Josserand (2003)	La valeur heuristique du paradoxe pour les sciences de l'organisation
	Barel (1979)	Le paradoxe et le système : essai sur le fantastique social
	Clegg (2002)	Management and organization paradoxes
	Ford et Backoff (1988)	Organizational change in and out of dualities and paradox
	Jarzabkowski <i>et al.</i> (2013)	Responding to competing strategic demands: how organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve
	Harris (1996)	Living with paradox: an introduction to Jungian psychology
	<b>Dualité</b>	Andriopoulos et Lewis (2009)
Perret (2003)		Les paradoxes du changement organisationnel
Rosen (1994)		Science, paradox, and the Moebius principle: the evolution of a "transcultural" approach to wholeness
Tse (2013)		Paradox resolution: A means to achieve strategic innovation
Lado <i>et al.</i> (2008)		Trust-opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships: evidence from the retail industry
Pettigrew et Fenton (2000)		The innovating organization
Achtenhagen et Melin (2003)		Managing the homogeneity–heterogeneity duality
<b>Dualité et tension</b>	Sánchez-Runde et Pettigrew (2003)	Innovative forms of organizing international perspectives
	Biloslavo <i>et al.</i> (2013)	Managing dualities for efficiency and effectiveness of organizations
<b>Dualité et tension</b>	Seo <i>et al.</i> (2004)	Dualities and tensions of planned organizational change
	Farjoun (2010)	Beyond dualism: stability and change as a duality
	Vlaar <i>et al.</i> (2007)	Towards a dialectic perspective on formalization in interorganizational relationships: how alliance managers capitalize on the duality inherent in contracts, rules, and procedures

<b>Dualité et paradoxe</b>	Manderscheid et Freeman (2012)	Managing polarity, paradox, and dilemma during leader transition
	Ford et Backoff (1988)	Organizational change in and out of dualities and paradox
	Johnson et Selsky (2006)	Duality and paradox: trust and duplicity in Japanese business practice
<b>Contradictions</b>	Ford et Ford (1994)	Logics of identity, contradiction, and attraction in change
	Benson (1983)	A dialectical method for the study of organizations
<b>Contradictions et paradoxes</b>	Putnam <i>et al.</i> (2013)	Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions
	Johnson (2012)	Knowledge networks: dilemmas and paradoxes

*Source : l'auteur*

## 1.6. Conséquences des différentes « écoles » dans la perception du paradoxe sur l'« actionnabilité » du paradoxe

Les différences dans l'approche d'un paradoxe se retrouvent dans la conduite de la recherche et dans les résultats présentés dans les livres et articles académiques. Une partie des travaux tend à appréhender les tensions paradoxales dans une vision pragmatique (Lüscher et Lewis, 2008 ; Smith et Lewis, 2011), alors que d'autres travaux tentent d'analyser le paradoxe dans une vision holistique (Cameron et Quinn, 1988 ; Morin, 1990, 1994 ; Le Moigne et Morin, 1999).

Le premier type de travaux cherche à matérialiser le paradoxe, ses antécédents et ses conséquences. Ils proposent des typologies qui aident à décrypter le paradoxe (Lüscher *et al.*, 2006 ; Lüscher et Lewis, 2008). Bollecker et Nobre (2016) insistent sur l'importance de typologies des paradoxes afin de comprendre leur émergence dans un cadre organisationnel. Cette approche cherche à rendre plus actionnable le paradoxe, il devient alors un *outil de gestion*. Le terme *outil* fait directement référence à la notion d'*outillage administratif* employé par Fayol (1921). L'*outillage administratif* est une aide pour réaliser des tâches intellectuelles de gestion, comme les outils physiques permettent la réalisation des tâches manuelles. Laise *et al.* (2005) opposent ces deux formes possibles d'outils nécessaires à la gestion : « *l'existence d'une relation organisationnelle à forte intensité de connaissance nécessite des outils sophistiqués, certains techniques, d'autres organisationnels* »<sup>97</sup> (Laise *et al.*, 2005, p. 126). Notre travail se positionnant en sciences de gestion, l'utilisation du terme *outil* fait référence à un élément d'aide à la connaissance du processus en cours. La notion de gestion est utilisée par Girin (1990) pour théoriser le concept de *situation*. Selon Girin, la *situation* de gestion « *se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe* » (Girin, 1990, p. 142). La notion de gestion se réfère à une « *action ou manière de gérer, d'administrer, de diriger, d'organiser quelque chose* »<sup>98</sup>. Cette définition rejoint celle du pilotage. Pour Guérin *et al.* (1997), *piloter* un processus signifie être capable à la fois de le suivre, de l'analyser

---

<sup>97</sup> Notre traduction pour « *the existence of a knowledge intensive organizational relation requires sophisticated tools, some technological and other organizational* » (Laise *et al.*, 2005, p. 126).

<sup>98</sup> Larousse, site en ligne <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/gestion/36853>, consulté le 01/04/2016.

et de le réguler. La métaphore utilisée par Lorino (1991) illustre ces notions de pilotage et de gestion : « *imaginons une course entre deux voitures disposant de la même mécanique et des mêmes performances potentielles. Mais, dans l'une des deux, le compteur de vitesse, le compteur, les divers indicateurs sont détraqués, le pare-brise est opaque de saleté et le volant ne répond pas toujours parfaitement aux impulsions qui lui sont données, alors que l'autre véhicule dispose d'instruments parfaitement efficaces. Lequel des deux gagnera la course ? Il est vrai que, même dans ces conditions fort inégales, les jeux ne sont pas complètement faits au départ, et la qualité du pilote peut encore faire des miracles. Mais laquelle des deux préféreriez-vous conduire ? Les marchés de demain seront conquis par les pilotes de qualité disposant d'instruments de navigation et de pilotage efficaces* » (Lorino, 1991, cité par Martory, 1992, p. 17). Le pilotage des processus inhérents à la structure contribue à la gestion et à l'efficacité de l'organisation dans la mesure où elle permet l'apparition d'instruments de navigation et de pilotage. Ces derniers seront des outils pour la gestion de l'organisation.

Dans les travaux cherchant à rendre « actionnable » le paradoxe, celui-ci est un **outil de pilotage du changement**. Dans cette lecture des paradoxes, une tension paradoxale peut appartenir à une catégorie clairement identifiable (Lüscher et Lewis, 2008 ; Smith et Lewis, 2011). Ces travaux permettent d'appréhender l'impact du management d'un paradoxe sur les autres types de paradoxes (Andriopoulos et Lewis, 2009). Le niveau d'analyse du paradoxe est donc essentiel dans son analyse. Cependant, certains paradoxes semblent difficilement identifiables à une seule catégorie. Ainsi, les typologies permettent de mieux saisir les paradoxes. Néanmoins, leur caractère restrictif est difficilement applicable et varie suivant le phénomène étudié (Cf. Chapitre 8).

À l'opposé, d'autres travaux proposent des typologies avec une approche différente en laissant le paradoxe dans sa globalité. Ces travaux (Cameron et Quinn, 1988) permettent de rendre compte de la complexité des organisations. Le cadre d'analyse y est plus large. Le paradoxe n'est plus dès lors un outil de gestion, mais un **prisme de lecture d'une situation complexe peu rationalisée**. Par exemple, Perret et Josserand (2003) proposent une typologie identifiant six « pratiques organisationnelles paradoxales » en restant dans une vision dialectique du paradoxe. Les auteurs gardent la transversalité du paradoxe en n'attribuant pas des domaines spécifiques d'action aux paradoxes. L'objectif n'est pas de décrypter la complexité de la situation mais de rendre compréhensible le caractère multifacette et évolutif d'une partie de sa vérité.

Nous considérons que ces approches sont complémentaires et non antinomiques, elles permettent de rendre compte d'une manière exhaustive d'un phénomène complexe et mouvant dans les organisations (*i.e.* les paradoxes). Enfin, nous modérons ce propos en faisant référence au *paradigme de complexité* (Morin, 1990 ; Le Moigne et Morin, 1999), dispositif épistémologique avec lequel le chercheur ne rationalise pas la complexité d'une situation mais la rend intelligible (*i.e.* « intelligibilité du complexe » (Morin, 1990)). Nous avons commencé à développer ce point dans la section consacrée à la représentation d'un paradoxe et des tensions paradoxales (*Cf.* 1.4 Genèse du paradoxe). Toutefois, à notre compréhension des travaux existants, ce paradigme est muet quant à la possible « actionnabilité » d'un paradoxe. En ne le décryptant pas, cette vision holistique ne permet pas de suivre son évolution et exclut une possible gestion des paradoxes. Seule la dialogie peut apparaître comme une réponse. Nous approfondissons ce point dans une section suivante grâce à une tentative d'explication de la typologie de management des paradoxes en prenant en compte la représentation du paradoxe (*Cf.* 1.5. Différences entre termes utilisés et influence de la dénomination de l'objet étudié).

**En synthèse :** De nombreux auteurs ont souligné les contradictions inhérentes aux organisations. D'une part, certains font référence à la notion de paradoxe. D'autre part, des auteurs se réfèrent aux notions de dialogie, dualité ou dilemme. À notre compréhension des travaux académiques produits, ces différences dans le choix des termes sont issues de deux caractéristiques : (1) de différentes « écoles » dans la perception du paradoxe. Pour les uns, le paradoxe est un prisme de lecture dont l'objectif est de garder en son essence la complexité et l'aspect « multifacettes » des phénomènes observés ; pour les autres, une lecture paradoxale permet de décrypter deux pôles opposés en tension, d'identifier le contexte de leur présence et d'analyser leur évolution ; (2) de l'objet sur lequel se porte l'attention, c'est-à-dire le lien entre les polarités, les polarités elles-mêmes (les dualités), ou l'ensemble du paradoxe dans une vision holistique. Nous considérons que ces différentes approches sont complémentaires car elles permettent de rendre compte d'une manière exhaustive des paradoxes dans les organisations.

Concernant le terme de paradoxe, ce qui rend à notre sens une contradiction paradoxale est caractérisé par trois dimensions : (1) une dimension temporelle, les deux éléments doivent être en contradiction simultanément (Poole et Van de Ven, 1989 ; Smith et Lewis, 2011) ; (2) une dimension spatiale : les deux éléments doivent être reliés dans leur opposition, c'est-à-dire dans leur cadre d'analyse (Cameron et Quinn, 1988) ; (3) une dimension liée à la complémentarité : les deux éléments doivent être complémentaires et se renforcer mutuellement (Lewis, 2000). Cette caractéristique implique la persistance du paradoxe (Lewis, 2000 ; Smith et Lewis, 2011).

Nous avons défini dans cette section la notion de paradoxe et avons différencié les autres termes utilisés dans la littérature pour rapporter une situation paradoxale (dialogie, dualité, dilemme, polarité, contradiction). Nous avons décrypté dans quelle mesure le paradoxe est un outil de gestion (et de pilotage du changement) et dans quelle mesure il est un prisme de lecture non rationalisé d'une situation. Ces deux lectures du paradoxe ont des répercussions sur son « actionnabilité » et sur sa possible gestion. Nous développons dans la suite de ce chapitre comment agissent les paradoxes sur les organisations en identifiant leurs antécédents et caractéristiques puis, en comprenant leur utilité au sein des organisations.

## 2. « *Framing the paradox* » où comment rendre les paradoxes identifiables dans un cadre organisationnel

Nous identifions dans cette section les typologies présentes dans la littérature permettant d'identifier des paradoxes en présence. Les typologies aident à décrypter la présence de paradoxes dans un cadre organisationnel. Néanmoins, ces outils restent séquentiels et cloisonnés et ne se réfèrent pas à un niveau d'analyse déterminé. Ils ne permettent pas de rendre compte de l'évolution d'un paradoxe au cours d'un processus (1), ni du caractère non restrictif du paradoxe (coexistence simultanément du paradoxe dans plusieurs catégories) (2). En d'autres termes, les paradoxes peuvent être amenés à évoluer et donc à changer de typologies au cours d'un processus. Parallèlement, les paradoxes sont caractérisés par leur multiplicité : les paradoxes ne relèvent pas d'une seule catégorie, ils sont multiples, multi-acteurs et multi-niveaux (Putnam *et al.*, 2016). Il semble alors important de comprendre leurs liens d'interdépendance (ou les interfaces possibles entre niveaux d'analyse) afin de comprendre leur évolution au cours d'un processus.

Nous proposons dans cette section un décryptage des typologies présentes dans la littérature, puis nous soulignons l'importance d'explicitier l'unité et le niveau d'analyse des paradoxes identifiés pour appréhender leur interdépendance.

### 2.1. Décrypter les paradoxes par les typologies des tensions paradoxales

Dans une perspective globale, Lüscher *et al.* (2006) et Smith et Lewis (2011) proposent une grille d'analyse présentant dix types de tension paradoxale au sein des organisations. Elles classifient les tensions paradoxales en quatre groupes : 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*). Puis elles subdivisent cette typologie en six sous-groupes, certains paradoxes se trouvant à l'interface de deux catégories. Nous avons repris cette typologie et avons affecté à chaque type

de paradoxe les tensions paradoxales issues de la littérature française et anglo-saxonne<sup>99</sup>. Le tableau 4 détaille la grille d'analyse proposée par Lüscher *et al.* (2006) et Smith et Lewis (2011) enrichie par notre revue de la littérature sur les tensions paradoxales.

---

<sup>99</sup> Nous utilisons cette grille dans le traitement de nos données. *Cf.* Chapitre 3 - section 5.2 Deuxième étape de l'analyse du processus de fusion.

**Tableau 4.** Enrichissement de la grille d'analyse proposée par Lüscher *et al.* (2006) et Smith et Lewis (2011)

<b>Types de tension</b>	<b>Dualités identifiées</b>
<b>LEARNING</b> (Apprentissage)	- Détruire le passé et construire l'avenir (March, 1991 ; Weick et Quinn, 1999)
<b>BELONGING</b> (Appartenance)	- Intérêts individuels et intérêts collectifs (Smith et Berg, 1987 ; Ybema, 1996 ; Lewis, 2000 ; Apker, 2004) - Confiance et contrôle/confiance et défiance (Lewicki <i>et al.</i> , 1998 ; Chrysostome <i>et al.</i> , 2005 ; Poppo <i>et al.</i> , 2008 ; Pereira et Fayolle, 2013 ; Schilke et Cook, 2013)
<b>ORGANIZING</b> (Organisation)	- Entente et affrontement (Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007) ; Coopération et compétition (Hamel, 1991 ; Brandenburger et Nalebuff, 1997 ; Lado <i>et al.</i> , 1997 ; Rosenkopf and Tushman, 1998 ; Khanna, <i>et al.</i> , 1998 ; Tsai, 2002 ; De Rond and Bouchikhi, 2004 ; Luo, 2007 ; Le Roy et Yami, 2007 ; Luo et Rui, 2009 ; Gnyawali et Park, 2011 ; Wu, 2012 ; Fernandez <i>et al.</i> , 2014 ; Raza-Ullah <i>et al.</i> , 2014) ; Collaboration et compétition (Murningham et Conlon, 1991) - Délégation et direction (Denison <i>et al.</i> , 1995 ; Beech et Huxham, 2003) - Contrôle et flexibilité (Adler <i>et al.</i> , 1999 ; Osono <i>et al.</i> , 2008)
<b>PERFORMING</b> (Performance)	- Objectifs multiples et concurrents à long terme et à court terme des parties prenantes (Smith et Lewis, 2011) - Exploitation et exploration (March, 1991 ; Gibson et Birkinshaw, 2004 ; He et Wong, 2004 ; Tushman et O'Reilly, 2004 ; Raisch <i>et al.</i> , 2009) - Contrôle des coûts et de la qualité (Apker, 2004)
<b>LEARNING-BELONGING</b> (Apprentissage - Appartenance)	- Nécessité de changement et besoin de stabilité (Leana et Barry, 2000 ; Klarner et Raisch, 2013) - Nécessité de changer et désir de rester (Ibarra, 1999 ; Fiol, 2002 ; O'Mahony et Bechky, 2006) - Innover rapidement et rester en statu quo (Puranam <i>et al.</i> , 2006 ; Puranam et Srikanth, 2007)
<b>PERFORMING-BELONGING</b> (Performance – Appartenance)	- Buts lucratifs et non lucratifs (Brewer, 1991 ; Markus et Kitayama, 1991 ; Collins et Porras, 1997 ; Badaracco, 1998 ; Pratt et Foreman, 2000 ; Huy, 2002) - Négociation entre identités individuelles et exigences sociales ou professionnelles (Dukerich <i>et al.</i> , 2002 ; Kreiner <i>et al.</i> , 2006)
<b>BELONGING –ORGANIZING</b> (Appartenance – Organisation)	- Actions individuelles et collectives (Smith et Berg, 1987 ; Dweck, 2006 ; Andriopoulos et Lewis, 2009) - Autonomie et dépendance (Graebner, 2004) et interdépendance (Smith et Lewis, 2011) - Autonomie et coordination (Puranam et Srikanth, 2007)
<b>PERFORMING –ORGANIZING</b> (Performance – Organisation)	- Interaction entre moyens et fins, niveau d'engagement et niveau de performance (Kaplan et Norton, 1996 ; Eisenstat <i>et al.</i> , 2008)

<b>LEARNING –ORGANIZING</b> (Apprentissage-Organisation)	- Les routines et les capacités organisationnelles recherchent la stabilité, la clarté, la concentration et l'efficacité tout en permettant la flexibilité et l'évolution des résultats (Teece et Pisano, 1994 ; Eisenhardt et Martin, 2000)
<b>LEARNING –PERFORMING</b> (Apprentissage – Performance)	- Construire l'avenir et assurer le présent (Tushman et O'Reilly, 1996 ; Smith et Tushman, 2005 ; Van der Vegt et Bunderson, 2005 ; Andriopoulos et Lewis, 2009) - Se réinventer dans un environnement changeant en restant efficient ( <i>i.e.</i> « agilité stratégique » <sup>100</sup> Doz and Kosonen, 2010 ; Brueller <i>et al.</i> , 2014 ; Junni <i>et al.</i> 2015)

---

<sup>100</sup> Junni *et al.* (2015, p. 596) définissent l'agilité stratégique comme « constituée des processus organisationnels liés à une réactivité stratégique, une certaine fluidité des ressources et d'engagement collectif, qui, ensemble, permettent à l'entreprise de prendre de nouveaux engagements stratégiques tout en restant agile et flexible ». (Notre traduction pour « *organizational processes of strategic sensitivity, resource fluidity and collective commitment, which together enable the firm to take on new strategic commitments while remaining nimble and flexible* » (Junni *et al.*, 2015, p. 596)).

Cette typologie est une aide pour décrypter les paradoxes dans un cadre organisationnel. Selon Schad *et al.* (2016), cette dernière offre un cadre pour identifier les paradoxes dans un cas d'étude. Néanmoins, cet outil propose une identification et une description statique des éléments en contradiction. Il ne permet pas de prendre en compte ni la possible coexistence d'un paradoxe dans différentes catégories ni le passage des tensions paradoxales d'une catégorie à une autre (notamment dans le cadre d'une analyse processuelle). Par exemple, dans le cadre d'une intégration post-fusion, il peut exister une nécessité de transférer les connaissances au niveau organisationnel alors que les parties prenantes (individus et équipes) freinent ce processus de transmission. La tension identifiée peut alors être catégorisée comme un paradoxe de l'exécution découlant de la pluralité des objectifs des parties prenantes (*Performing*) en intégration post-fusion. Ce paradoxe peut être lié à un paradoxe d'appartenance, découlant de la tension entre le moi et l'autre dans un contexte organisationnel (*Belonging*), mais également comme un paradoxe de l'apprentissage, sur la base des tensions créées entre l'ancien et le nouveau (*Learning*). Le paradoxe évolue donc entre les catégories *Performing*, *Learning* et *Belonging*. Il peut coexister dans plusieurs catégories (en ce sens, la typologie est cloisonnée) et évoluer au cours d'un processus (en ce sens, la typologie est statique).

## 2.2. Expliciter l'unité d'analyse (individu/groupe, organisation, cadre inter-organisationnel)

Les paradoxes peuvent être identifiés à différents niveaux (Lewis 2000) : à un niveau micro relatif aux individus, à un niveau méso relatif aux groupes (Smith et Berg 1987 ; Murnighan et Conlon 1991) ou au niveau macro des organisations et en contexte inter-organisationnel (Cameron et Quinn, 1988 ; Clarke-Hill *et al.*, 2003 ; Beech et Huxham, 2003). Il est essentiel de délimiter l'unité d'analyse du paradoxe (Raza-Ullah *et al.*, 2014) afin de comprendre, d'une part, sa nature - et de délimiter à quoi se réfère l'analyse - et, d'autre part, en quoi la gestion du paradoxe est impactante entre niveaux d'analyse. Par exemple, dans leur étude sur la confiance dans un contexte inter-organisationnel, Schilke et Cooke (2013) différencient les études portant sur un niveau individuel (Child et Möllering, 2003 ; Jap et Anderson, 2003) ou sur un niveau organisationnel<sup>101</sup> (Das et Teng, 1998 ; Poppo *et al.*, 2008).

---

<sup>101</sup> D'autres travaux portant sur la confiance dans les stratégies inter-organisationnelles différencient ces niveaux d'analyse (Fulmer and Gelfand, 2012 ; Schoorman *et al.*, 2007).

Les auteurs spécifient l'unité d'analyse donc l'objet de leur étude. Ils lient ensuite ces deux unités d'analyse (l'individu, l'organisation) en démontrant que le développement de la confiance dans un contexte inter-organisationnel est enchevêtré dans les niveaux d'analyse micro et macro.

Prenons l'exemple du paradoxe entre exploitation et exploration (March, 1991 ; Gibson et Birkinshaw, 2004 ; He et Wong, 2004 ; Tushman et O'Reilly, 2004 ; Raisch *et al.*, 2009). Ce paradoxe a été analysé au niveau organisationnel avec le concept d'ambidextrie organisationnelle défini comme l'adaptation proactive d'une organisation à simultanément explorer et exploiter (O'Reilly et Tushman, 2008 ; Carmeli et Halevi, 2009 ; Mom *et al.*, 2009). Ce concept a été identifié comme un paradoxe en considérant l'exploration et l'exploitation comme deux pôles interdépendants et dynamiques (Heracleous et Wirtz, 2014 ; Papachroni *et al.*, 2015). L'ambidextrie organisationnelle a été majoritairement analysée au niveau organisationnel (Raisch et Birkinshaw, 2008 ; Raisch *et al.*, 2009), mais elle l'a été aussi au niveau des activités (*business level*) (Benner et Tushman, 2003 ; Gibson et Birkinshaw, 2004), et au niveau individuel (Smith et Tushman, 2005 ; Jansen *et al.*, 2008 ; Papachroni *et al.*, 2015). Par exemple, dans le cadre de développement de nouveaux produits où les managers ont la nécessité d'exploiter les produits existants tout en explorant des innovations qui pourraient cannibaliser les produits existants (Smith et Tushman, 2005 ; Andriopoulos et Lewis, 2009).

Le cadrage du paradoxe dans une unité d'analyse est nécessaire pour appréhender l'impact de la gestion des paradoxes entre niveaux d'analyse (Jarzabkowki *et al.*, 2013). Nous détaillons notre point de vue en mobilisant la typologie des paradoxes identifiés par Lüscher *et al.* (2006) et Smith et Lewis (2011) en quatre groupes : les paradoxes de l'apprentissage (*Learning*), les paradoxes de l'organisation (*Organizing*), les paradoxes d'appartenance (*Belonging*) enfin, les paradoxes de l'exécution (*Performing*).

Nous pouvons classer l'ambidextrie organisationnelle analysée au niveau organisationnel comme un paradoxe de l'exécution (*Performing*). L'analyse au niveau de l'activité peut être classée comme paradoxe de l'exécution et de l'organisation (*Performing – Organizing*), car l'étude portera sur l'interaction entre moyens et fins, niveau d'engagement et niveau de performance (Kaplan et Norton, 1996 ; Eisenstat *et al.*, 2008). Enfin, l'analyse de l'ambidextrie au niveau individuel sera catégorisée comme paradoxe d'apprentissage et de performance (*Learning – Performing*), car elle demande aux managers de construire l'avenir

en assurant le présent (Tushman et O'Reilly, 1996 ; Smith et Tushman, 2005 ; Van der Vegt et Bunderson, 2005 ; Andriopoulos et Lewis, 2009). La gestion du paradoxe de l'ambidextrie organisationnelle au niveau organisationnel est également impactante au niveau individuel.

En conclusion, il semble difficile d'isoler l'analyse d'un paradoxe sans comprendre l'analyse de ce même paradoxe sur les autres niveaux. De plus, le fait de manager un paradoxe influe « positivement » ou « négativement » sur d'autres paradoxes : le fait de manager un paradoxe à un niveau de l'organisation entraîne des cercles vertueux ou vicieux (Smith et Lewis, 2011) qui impactent d'autres paradoxes à d'autres niveaux de l'organisation (Andriopoulos et Lewis, 2009). Ces mécanismes de renforcement circulaires du paradoxe peuvent conduire à la performance et à la réussite d'une organisation à court terme ainsi qu'à la pérennité de l'organisation à long terme (Smith et Lewis, 2011)<sup>102</sup>.

---

<sup>102</sup> Nous approfondissons ce point dans la section 3.3. Est-il nécessaire de « gérer » les paradoxes ? Dynamisme organisationnel et équilibre temporaire visé.

### 2.3. Proposer un modèle d'interdépendance des paradoxes

Une des caractéristiques des paradoxes dans un cadre organisationnel est sa « multiplicité » : les paradoxes sont multiples, multi-acteurs et multi-niveaux (Putnam *et al.*, 2016). Dans un contexte organisationnel, le paradoxe évolue et se constitue par rapport aux réponses aux tensions et aux contradictions qui se développent avec le temps (Putnam *et al.*, 2016). Les paradoxes « se nichent et parfois se nouent »<sup>103</sup> (Putnam et Fairhurst, 2016) ; ils interfèrent à différents niveaux (Jarzabkowski *et al.*, 2013). Selon Putnam *et al.* (2016), les actions et les interactions dans les routines quotidiennes des organisations (au niveau local) s'appuient sur les contradictions organisationnelles et institutionnelles (à un niveau global) et vice versa. Schad *et al.* (2016) soulignent l'interdépendance des paradoxes comme des « *liens inextricables entre éléments opposés* » (Schad *et al.*, 2016, p. 7)<sup>104</sup>. Les paradoxes sont décrits comme imbriqués à travers différents niveaux (Clegg *et al.*, 2002 ; Andriopoulos et Lewis, 2010).

Dans une perspective constitutive (« *constitutive approach* »), Putnam *et al.* (2016) insistent sur le rôle des parties prenantes : les tensions et les contradictions sont intégrées dans des structures, des systèmes et des contextes multiples, et les acteurs les connectent (parfois) et les entrelacent à travers les niveaux d'analyse (interpersonnel/dyadique, du groupe/de l'équipe, intergroupe, organisationnel, inter-organisationnel, sociétal/environnemental). La perspective constitutive inscrit les tensions dans les schémas routiniers d'organisation dans lesquels les contradictions émergent, évoluent et s'intègrent dans les luttes en cours. Au niveau individuel, les membres de l'organisation éprouvent ces tensions dans leurs routines de travail et doivent y répondre dans leurs actions et leurs interactions. Cette perspective intègre donc le degré de *praxis* de la part des parties prenantes. La *praxis* se définit comme le degré de conscience et de réflexivité des parties prenantes face aux contradictions (Putnam *et al.*, 2016). Selon Putnam *et al.* (2016) : « *Dans la pratique, les acteurs développent différents niveaux de compréhension des tensions et font des choix sur leur participation et sur leur réponse, ainsi que sur la façon de progresser dans des circonstances complexes.* »<sup>105</sup>

---

<sup>103</sup> Notre traduction pour « *become nested, and sometimes become knotted* » (Putnam et Fairhurst, 2016, diapositive numéro 8). Présentation faite lors de la conférence EGOS 2016 « *A constitutive approach to paradoxes: implications for studying power and contradictions* », 7-9 juillet, Naples, Italie.

<sup>104</sup> Notre traduction pour « *the inextricable links between opposing elements* » (Schad *et al.*, 2016, p. 7).

<sup>105</sup> Notre traduction pour « *In practice, actors develop different levels of understanding about tensions and make choices about engaging and responding to them as well as how to move forward amid complex circumstances* » (Putnam *et al.*, 2016, p. 80).

(Putnam *et al.*, 2016, p. 80) Nous approfondissons ce point dans le chapitre sur le management des paradoxes (chapitre 3). Selon Benson (1977), les processus à la fois internes et externes aux organisations produisent un ensemble complexe de tensions multiples et interdépendantes. Ces ensembles de tensions et de sous-tensions peuvent se développer simultanément et s'amplifier mutuellement (Putnam *et al.*, 2016).

**En synthèse :** Les paradoxes ont fait l'objet de nombreuses typologies. Néanmoins, ces approches engendrent une identification et une description statiques des éléments en contradiction. Ces grilles ne permettent pas, dans une analyse processuelle, de prendre en compte l'évolution des tensions paradoxales, par exemple au cours d'un processus de fusion. Or, certains paradoxes identifiés peuvent évoluer au cours du processus et changer de catégorie, voire coexister dans différentes catégories. De plus, il est essentiel (1) de délimiter l'unité d'analyse du paradoxe (Raza-Ullah *et al.*, 2014) afin de comprendre sa nature, et (2) de délimiter à quoi se réfère l'analyse, sa possible interdépendance avec d'autres paradoxes identifiés, pour comprendre en quoi la gestion du paradoxe est impactante entre niveaux d'analyse. Il existe dès lors une nécessité de considérer ces différents aspects du paradoxe pour rendre compte de sa nature et de son évolution au cours d'un processus.

Nous avons exposé dans cette section de l'effort de décryptage fait par les différents auteurs afin de rendre compte des paradoxes inhérents aux organisations. Nous avons mis en lumière plusieurs aspects à souligner dans les futures études afin de rendre compte de la nature évolutive du paradoxe et de sa multiplicité (catégories, acteurs, niveaux). Tout d'abord, nous proposons d'explicitier le niveau d'analyse et la multiplicité du paradoxe (afin de déterminer le cadre de l'étude et de capter sa possible interdépendance avec d'autres paradoxes, ou son impact sur d'autres niveaux d'analyse). Par ailleurs, nous proposons de rendre compte de son évolution au cours d'un processus du paradoxe (identification de la nature du paradoxe et des modes de gestion associés au cours du processus). Nous développons dans la suite du document en quoi un paradoxe peut être managé, c'est-à-dire dans quelle mesure une organisation ou ses parties prenantes peuvent agir sur ce paradoxe.

### 3. Gérer les paradoxes en organisations

Dans la lignée des travaux de Perret et Josserand (2003) et de Papachroni *et al.* (2015), nous souhaitons apporter une clarification de la littérature sur la gestion des paradoxes en identifiant quatre types de management des paradoxes : l'acceptation (1), la résolution (2), l'accommodation (3) et la différenciation (4).

L'*acceptation* (1) est une gestion du paradoxe où le paradoxe reste « ouvert » dans une logique du « ET » et non du « OU » (Bartunek, 1988 ; Collins et Porras, 1997 ; Clegg *et al.*, 2002 ; Lüscher et Lewis, 2008). Il existe dès lors une présence simultanée des deux pôles en contradiction (autonomie ET contrôle, et non pas autonomie OU contrôle). Ce terme fait écho à la « logique de la disparition » (Perret et Josserand, 2003). Eisenhardt (2001) souligne le nécessaire dialogue entre les éléments : « *La gestion de cette dualité (du paradoxe) s'articule sur l'exploration des tensions d'une manière créative qui saisit les deux extrêmes, capitalisant ainsi sur le pluralisme inhérent à cette dualité.* »<sup>106</sup> (Eisenhardt, 2001, p. 703) Le paradoxe reste ouvert (Beech *et al.*, 2004) et accepté comme tel (Poole et Van de Ven, 1989 ; Smith et Lewis, 2011)<sup>107</sup>. Les parties prenantes de l'organisation parviennent à intégrer les deux pôles en contradiction cognitivement (« *integrative thinking* » Martin, 2007) et à les utiliser (« *learning to live with the paradox* » (Lewis, 2000), « *working with paradox* » (Lüscher *et al.*, 2006 ; Lüscher et Lewis, 2008), « *Navigating through paradox* », (Jay, 2013)). Le paradoxe dessine une interface exploitable et exploitée mobilisant les deux polarités.

Ce management du paradoxe fait référence au principe de *dialogie* (Morin, 1990). Le principe de *dialogie* implique une vision holistique du paradoxe : le paradoxe n'existe pas *via* ses polarités mais est intrinsèquement paradoxal. En d'autres termes, AB forme un ensemble

---

<sup>106</sup> Notre traduction pour « *the management of this duality hinges on exploring the tension in a creative way that captures both extremes, thereby capitalizing on the inherent pluralism with the duality* » (Eisenhardt, 2001, p. 703).

<sup>107</sup> Il existe, à notre compréhension des articles, une différence entre la définition de l'acceptation (« *acceptance* ») du paradoxe par ces auteurs : pour Poole et Van de Ven (1989), la séparation entre les pôles doit être conservée alors que pour Smith et Lewis (2011), les deux pôles doivent s'exprimer. Cette différence vient, à notre sens, de la représentation d'un paradoxe (Cf. section 1.4.1 Un paradoxe est foncièrement paradoxal : quand les polarités se perdent dans l'ensemble, et section 1.4.2. L'existence d'un paradoxe à travers ses polarités). Bien que, pour ces auteurs, la représentation d'un paradoxe ne peut se faire que par la matérialisation de leurs pôles en contradiction, Poole et Van de Ven (1989) ont une vision plus poussée de la délimitation stricte et distincte de ces polarités alors que Smith et Lewis (2011) conçoivent un mélange plus approximatif des pôles en tension. Nous expliquons cette différence de position par une attention non focalisée au même endroit : pour Poole et Van de Ven (1989), l'attention est portée sur les pôles eux-mêmes alors que pour Smith et Lewis, l'attention est portée sur le lien entre les pôles, à savoir la tension paradoxale.

non distinct et non distanciable. Dès lors, le « management » ou la « gestion » de ces deux polarités n'est pas possible, ces dernières étant par essence interdépendantes et noncloisonnées. À partir de ce constat, nous distinguons les deux écoles dans leur perception et la possible gestion d'un paradoxe<sup>108</sup>. Une vision holistique du paradoxe (Morin, 1990, 1994 ; Le Moigne et Morin, 1999) engendre la *dialogie* comme unique réponse aux contradictions présentes.

À l'inverse, une compréhension plus dualistique du paradoxe, où un paradoxe est identifiable *via* ses polarités (travaux de Lüscher et Lewis, 2008 ; Smith et Lewis, 2011), nous permet de différencier au final quatre modes de résolution des paradoxes. Ces quatre types de management ont déjà été cités plus haut : l'acceptation (1), la résolution (2), l'accommodation (3), la différenciation (4). La dialogie n'apparaît pas dans ces types de management puisqu'elle est identifiée comme une première étape dans la conception du paradoxe.

La *résolution* (2) implique que le paradoxe est résolu à court terme ou qu'une des polarités est orientée vers un domaine différent. Il existe une différenciation spatiale ou temporelle des dualités (Poole et Van de Ven, 1989). La différenciation dans le temps (Morin, 1980) est aussi appelée *pratiques séquentielles* (Perret et Josserand, 2003). La différenciation spatiale (Barel, 1979) est également appelée *compartimentage* (Perret et Josserand, 2003). Ce type de management est controversé car le paradoxe n'existe plus, il devient un dilemme (Hampten-Turner, 1992 ; Smith et Lewis, 2011). Cette approche n'est pas dialogique, la logique du « OU » (Watzlawick *et al.*, 1972 ; Collins et Porras, 1997) est privilégiée. On est dans une première étape de « sélection » (étape de différenciation des polarités) puis de « séparation » pour Seo *et al.* (2004). Nous distinguons la séparation spatiale et/ou temporelle de la résolution hiérarchique du paradoxe où un choix clair a été fait : une des polarités a été privilégiée<sup>109</sup>.

L'*accommodation* (3) : on intègre un élément nouveau pour sortir de la contradiction. Perret et Josserand (2003) parlent de « recadrage ». Ce mode de résolution peut être considéré comme une première étape vers l'*acceptation*.

---

<sup>108</sup> Nous considérons toutefois que ces approches sont complémentaires et non antinomiques, elles permettent de rendre compte d'une manière exhaustive d'un phénomène complexe et mouvant dans les organisations (les paradoxes).

<sup>109</sup> Néanmoins, la résolution hiérarchique du paradoxe peut être une première étape à une résolution dite temporelle, dans le cas où l'étude ne prendrait pas en compte une seconde étape où le paradoxe serait intégré. Nous insistons *via* cette parenthèse sur le caractère temporel des modes de gestion qui peuvent être enchâssés dans une analyse longitudinale de la gestion des paradoxes. Nous revenons sur ce point dans la suite du document.

Enfin, la *différenciation* (4) est un type de management du paradoxe où l'on différencie les dualités, que l'on intègre ensuite pour trouver un équilibre (Andriopoulos et Lewis, 2009 ; Smith, 2014). Cela fait référence aux « logiques du dialogue » de Perret et Josserand (2003) ou aux logiques d'oscillation (Barel, 1979) ou de vacillation (Poole et Van de Ven, 1989) où l'on tente de trouver un équilibre entre les deux polarités (Lüscher, 2012). La différenciation permet d'intégrer le paradoxe dans de nouvelles synergies (Eisenhardt et Westcott, 1988). D'autres auteurs parlent de « transcendance » du paradoxe (Seo *et al.*, 2004 ; Jarzabkowski *et al.*, 2013) ou d'intégration (Smith, 2014). Le terme de « transcendance » inclut les deux pôles dans une dynamique où ils sont complémentaires plutôt que concurrents (Bednarek *et al.*, 2016).

Nous différencions les deux modes de résolution *accommodation* et *différenciation*, car dans l'*accommodation*, un nouvel élément est introduit permettant de passer des contradictions à une vision holistique du paradoxe (AB est un ensemble non distinct). Dans le mode de gestion de la *différenciation*, il existe une logique de vacillation ou d'oscillation entre les deux polarités afin de viser un équilibre temporaire. Néanmoins, le paradoxe reste considéré comme composé de ces deux dualités : le paradoxe existe *via* la représentation de ces polarités et non dans une vision holistique. Le tableau 5 synthétise ces différentes approches.

**Tableau 5.** Synthèse des éléments de gestion des paradoxes

Notion	Auteurs clés	Définition
<b>Principe de dialogie</b>	Morin (1980)	Dialogie (Morin, 1980) (Jung, 1930 ; Barel, 1979 ; Wilden, 2013)
	Wilden (2013)	Principe de conjonction et de non exclusion (Morin, 1994)
	Jung (1930)	« <i>Janusian thinking</i> » Rothenberg (1979)
<b>Acceptation (1)</b>	Smith et Lewis (2011)	Logique du « et » (Bartunek, 1988 ; Collins et Porras, 1997 ; Lüscher et Lewis, 2008)
	Dameron et Torset (2014)	« Paradoxe ouvert » (Beech <i>et al.</i> , 2004)
	Lewis (2000)	« Accepter le paradoxe » (Poole et Van de Ven, 1989) (e.g. « <i>learning to live with the paradox</i> » (Lewis, 2000) ; « <i>working with paradox</i> » (Lüscher <i>et al.</i> , 2006 ; Lüscher et Lewis, 2008))
	Murningham et Conlon (1991)	« Logique de la disparition » (Perret et Josserand, 2003) (sous-catégorie « <i>recadrage</i> » différent car introduction d'un élément nouveau pour sortir du paradoxe)
	Lüscher et Lewis (2008)	« <i>Integrative thinking</i> » (Martin, 2007)
	Martin (2007)	Intégration (Smith, 2014)
<b>Résolution (2)</b>		<b>A / Résolution spatiale et/ou temporelle du paradoxe (Poole et Van de Ven, 1989)</b>
		Différenciation dans le temps (Morin, 1980) dit <i>pratiques séquentielles</i> (Perret et Josserand, 2003)
	Poole et Ven de Ven (1989)	Différenciation spatiale (Barel, 1979) dit <i>compartimentage</i> (Perret et Josserand, 2003)
	Smith et Lewis (2011)	« sélection » (première étape de différenciation) puis « séparation » pour Seo <i>et al.</i> (2004) (Seo <i>et al.</i> (2004) : « <i>four strategies to manage dualities</i> » : « <i>selection, separation, integration and transcendence</i> »)
	Dameron et Torset (2014)	<b>B/ Résolution hiérarchique : choix d'un pôle</b>
	Lewis <i>et al.</i> (2014)	Logique du « ou » (Watzlawick <i>et al.</i> , 1972)
	Vince et Brousine (1996)	Approche dichotomique « soit/soit » (Josserand et Perret, 2000)
<b>Accommodation (3)</b>		Dilemne (Hampten-Turner, 1992 ; Smith et Lewis, 2011)
		Différenciation (Smith, 2014)
	Perret et Josserand (2003)	« <i>recadrage</i> » selon Perret et Josserand (2003) : introduction d'un élément nouveau pour sortir de la contradiction (vers le paradoxe)

---

		Différencier et intégrer les polarités pour trouver un équilibre ou des alternatives
		Trouver une nouvelle perspective qui équilibre l'opposition (Poole et Van de Ven, 1989)
		Logique de vacillation (Poole et Van de Ven, 1989) et d'oscillation (Bednarek <i>et al.</i> , 2016)
<b>Différenciation</b> <b>(4)</b>	Andriopoulos et Lewis (2009)	« Logiques du dialogue » (Perret et Josserand, 2003) : la <i>stratification</i> , l' <i>oscillation</i> , la <i>construction locale</i> (Barel, 1979)
	Smith et Tushman (2005)	Accommoder les contradictions dans de nouvelles synergies (Eisenhardt et Westcott, 1988)
	Smith (2014)	« Transcendance » (Lewis, 2000 ; Seo <i>et al.</i> , 2004 ; Jarzabkowki <i>et al.</i> , 2013 ; Bednarek <i>et al.</i> , 2016) (Seo <i>et al.</i> (2004) : « <i>four strategies to manage dualities</i> » : « <i>selection, separation, integration and transcendence</i> ») (e.g. « <i>voir les liens profonds et partagés entre les tensions inhérentes aux dualités</i> » (Stolzfus et Seibold, 2001, p. 354)) <sup>110</sup>
		« <i>Navigating through paradox</i> » (Jay, 2013)
		« <i>Accommodating</i> » selon Smith (2014) : synergie créatrice et nouvelle trouvée entre les deux polarités associant les deux pôles

---

*Source : l'auteur*

---

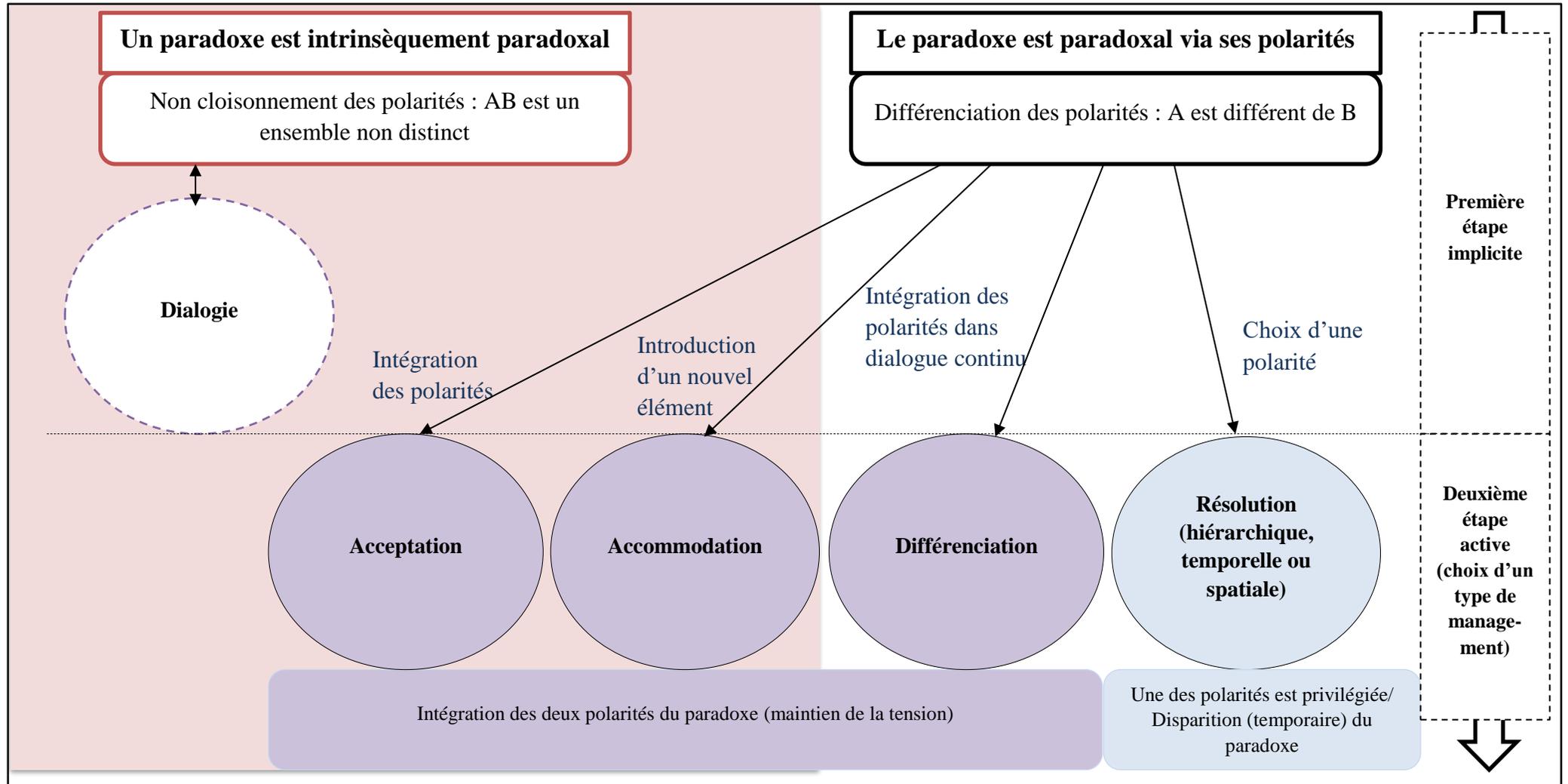
<sup>110</sup> Notre traduction pour « *see the deeper, shared connections between tensions that inhere in the duality* » (Stolzfus et Seibold, 2001, p. 354).

Toutefois, cette typologie des managements du paradoxe ne doit pas orienter vers une lecture séparatiste des modes de gestion, car un mode de gestion peut être une première étape à un autre mode de gestion final dans le cadre de l'analyse d'un phénomène. Ces modes de management peuvent être analysés de façon processuelle et longitudinale. Le choix d'un type de management pour un paradoxe ciblé peut engendrer un autre type de management pour un autre paradoxe, puisque nous avons montré qu'il y avait interdépendance des paradoxes entre eux. Enfin, le type de management choisi est lié à la représentation du paradoxe. Nous proposons un schéma matérialisant la typologie proposée en prenant en compte les deux grands modes de représentation du paradoxe. (Cf. Schéma 4).

Nous souhaitons revenir sur la différence entre *dialogie* et *acceptance* évoquée ci-dessus à l'aide du schéma. La première étape dans la gestion du paradoxe est implicite car issue de la représentation du paradoxe par les auteurs. La première représentation est de considérer le paradoxe dans son ensemble (AB est un ensemble) et seul le principe de dialogie est alors applicable. La seconde représentation possible consiste à considérer que le paradoxe est présent *via* ses polarités, c'est-à-dire que les pôles en contradiction sont inter-reliés simultanément (A est différent de B). La logique du « et » (Collins et Porras, 1997) peut alors être appliquée. Cependant, le paradoxe aura tout d'abord été analysé par la différenciation entre ses pôles. La vision adoptée aura un impact sur la représentation du phénomène et sur son analyse. S'opposeront une vision holistique du paradoxe (Morin, 1990, 1994 ; Le Moigne et Morin, 1999) et une vision plus pragmatique du paradoxe (Lüscher et Lewis, 2008 ; Smith et Lewis, 2011).

Enfin, selon cette typologie, les modes de résolution liés à l'*acceptation*, la *dialogie*, l'*accommodation* et la *différenciation* permettent in fine d'intégrer les deux polarités du paradoxe. *A contrario*, le mode de gestion *résolution* engendre la domination d'une des polarités au détriment de l'autre. Le paradoxe devient dilemme.

**Schéma 4.** Représentations du paradoxe et des modes de management du paradoxe



Source : l'auteur

Nous nous sommes intéressée dans cette section à la gestion des paradoxes aux niveaux individuel, organisationnel et inter-organisationnel en proposant en parallèle une typologie des modes de management des paradoxes. Nous poursuivons notre réflexion en tentant de comprendre comment les niveaux d'analyse sont impactés par la gestion d'un paradoxe ainsi qu'en présentant dans quelle mesure les travaux académiques encadrent la gestion et le rôle des paradoxes au sein des organisations. Nous nous focalisons plus particulièrement sur le modèle d'*équilibre dynamique* proposé par Smith et Lewis (2011) en tentant de comprendre en quoi la gestion des paradoxes entraîne des cercles dits vertueux ou *a contrario* dits vicieux.

## 3.2. Différents niveaux de gestion du paradoxe

### 3.2.1. D'un management intrapersonnel ...

Smith et Lewis (2011) soutiennent dans leur modèle d'*équilibre dynamique* que la prise en compte des paradoxes dans les organisations au niveau individuel est une première étape cruciale au processus de gestion des paradoxes. Leur modèle comporte une dimension cognitive où sont différenciées les tensions « latentes » des tensions « saillantes » inhérentes à l'organisation. Pour qu'une tension soit managée, il faut, selon Smith et Lewis (2011), qu'elle devienne saillante. Cela s'opère par les facteurs externes de l'environnement et par la possible cognition paradoxale des parties prenantes à l'organisation. Selon ces auteures, la prise de conscience individuelle voire la formulation des paradoxes en présence est une première étape nécessaire à la gestion des paradoxes.

Concernant ce point, la littérature se réfère à un degré individuel de *praxis* plus ou moins fort selon le degré de conscience et de réflexivité des parties prenantes face aux contradictions (Putnam *et al.*, 2016). Putnam *et al.* (2016) reprennent les travaux de Giddens (1984) et identifient trois degrés de *praxis* c'est-à-dire trois postures individuelles face aux contradictions organisationnelles : limité (l'individu ressent les tensions et de l'anxiété, mais n'est pas conscient de ce qui se passe), discursif (l'individu est capable de formuler ce qui se passe), ou pratique (l'individu traduit ses pensées en actions)<sup>111</sup>. Le degré pratique permet à l'individu

---

<sup>111</sup> Notre traduction pour *limited, discursive, practical* (Putnam *et al.*, 2016).

d'activer une stratégie en réponse à ces contradictions<sup>112</sup>. Pour Pearlson et Saunders (2001), la reconnaissance d'un état paradoxal par les managers leur permet de mieux connaître pour ensuite équilibrer les pôles de la tension.

Des travaux soulignent la nécessité pour les managers d'utiliser les paradoxes (Smith et Tushman, 2005 ; Lüscher et Lewis, 2008 ; Dameron et Torset, 2014). Selon Bloodgood et Chae (2010), les praticiens doivent se familiariser avec la présence des paradoxes organisationnels à l'œuvre avant de prendre des décisions opérationnelles et stratégiques. En ce sens, les gestionnaires doivent être conscients de la variété des paradoxes présents dans leur organisation et de la nécessité de leur gestion. Jarvenpaa et Wernick (2011) montrent que les managers qui sont capables de gérer les tensions en utilisant un ensemble d'approches comportementales complexes sont plus susceptibles de concevoir une innovation. En reprenant les travaux de Foucault (1969), Martinet (1993) et Morin (1994), Chanut-Guieu *et al.* (2014) expliquent qu'une lecture paradoxale distancie les parties prenantes d'une « *tendance à la rationalisation et à la synthétisation* » (Chanut-Guieu *et al.*, 2014, p. 5). Cette aisance cognitive permet, selon Birkinshaw (2003), d'accroître la liberté du manager, et peut engendrer de nouvelles solutions de la part des managers (Miron-Spektor *et al.*, 2011). Ceci peut être vecteur – au niveau organisationnel - de créativité (Abraham et Knight, 2001 ; Andriopoulos, 2003 ; Miron-Spektor *et al.*, 2011) et d'innovation (Andriopoulos et Lewis, 2009). De nombreux auteurs soutiennent que le fait que les managers aient la capacité d'intégrer cognitivement les paradoxes est bénéfique à l'organisation car cette première étape de *praxis* est un élément déclenchant pour démarrer une réponse au niveau organisationnel aux contradictions en présence (Lüscher *et al.*, 2006 ; Smith et Lewis, 2011). Néanmoins, la littérature reste encore vague sur la faculté des individus à intégrer le paradoxe ou non dans leurs décisions stratégiques. De plus, le manque de lisibilité concernant les interdépendances des paradoxes engendre une question supplémentaire : si les individus parviennent à intégrer cognitivement le paradoxe et à le traduire dans leurs prises de décision et dans leurs actions, les paradoxes gérés sont-ils ceux formulés au départ ? En d'autres termes, un mode de gestion d'un paradoxe a-t-il comme origine un autre paradoxe ?

---

<sup>112</sup> Certaines actions laissent le paradoxe ouvert, d'autres stratégies tendent à le résoudre (le paradoxe n'existe plus en tant que tel).

### 3.2.2. ... à un management organisationnel

Une capacité d'intégration cognitive des paradoxes peut s'opérer comme nous venons de le voir au niveau individuel (*praxis*), mais cette capacité peut également devenir une caractéristique organisationnelle de l'entité (niveau de l'organisation). Par exemple, de nombreuses études sur l'ambidextrie organisationnelle soulignent l'adaptation proactive d'une organisation<sup>113</sup> à explorer et exploiter simultanément (O'Reilly et Tushman, 2008 ; Carmeli et Halevi, 2009 ; Mom *et al.*, 2009). Cette capacité de l'organisation peut favoriser l'innovation (Andriopoulos et Lewis, 2009) et assurer la survie de l'entité en adaptant sa stratégie aux projets d'orientation à court terme et à long terme (Raisch *et al.*, 2009).

### 3.2.3. Vers un management inter-organisationnel

Peu d'études analysent spécifiquement à un niveau inter-organisationnel les paradoxes. Cette rareté peut être attribuée à la difficulté d'appréhender un paradoxe à un niveau spécifique. Les rares exceptions ciblent dès le début de leur analyse un paradoxe particulier. Par exemple, Fernandez *et al.* (2014) analysent le paradoxe de la coopération dans un cadre inter-organisationnel en enchâssant dans leur analyse trois niveaux : individuel, organisationnel, inter-organisationnel (voir tableau 6 ci-dessous). De nombreux auteurs enchâssent les niveaux d'analyse comme le font Jarvenpaa et Wernick (2011) car il est difficile d'isoler un niveau d'analyse (voir tableau 6).

En reprenant la typologie sur les modes de résolution présentés, nous explicitons différentes études analysant le management des paradoxes selon le(s) niveau(x) d'analyse choisi(s). Ces études sont classées selon le niveau de complexité dans l'identification des niveaux. Les premières optent pour un seul niveau d'analyse, soit strictement individuel, soit strictement organisationnel. D'autres, présentées plus loin dans le tableau, offrent une lecture multi-niveaux et plus détaillée.

---

<sup>113</sup> De nombreuses études ont porté sur l'ambidextrie organisationnelle au niveau individuel (Jansen *et al.*, 2008 ; Smith et Tushman, 2005 ; Papachroni *et al.*, 2015).

**Tableau 6.** Identification du (des) niveau(x) d'analyse et du (des) mode(s) de résolution associé(s) dans des travaux académiques

Auteur(s)/ étude	Tension(s) étudiée(s)	Niveau(x) d'analyse	Mode(s) de résolution associé(s)
<b>Andriopoulos et Lewis (2009)</b> <sup>114</sup>	Exploration-exploitation (paradoxe central étudié). Cependant, les auteurs analysent trois paradoxes de l'innovation imbriqués dans le paradoxe exploration-exploitation pour comprendre ce dernier : intention stratégique (profits-avancées), orientation client (couplage serré-lâche), et drivers personnels (discipline-passion)	Intention stratégique (profits-avancées)	Individuel
		Orientation client (couplage serré-lâche)	Organisationnel
		Drivers personnels (discipline-passion)	Individuel
			Organisationnel
		Exploration-exploitation (comprend les trois paradoxes évoqués ci-dessous)	Organisationnel
			Acceptation Résolution Différenciation Résolution Différenciation Boucles d'acceptation puis résolution des trois paradoxes aux différents niveaux étudiés (individuel et organisationnel)
<b>Lüscher et Lewis (2008)</b>	Organisation ( <i>Organizing</i> )/Appartenance ( <i>Belonging</i> )/Exécution ( <i>Performing</i> ) selon la typologie de Smith et Lewis (2000)	Individuel	- Résolution (séparation spatiale) - Différenciation (polarités différenciées puis réintégrées) - Acceptation
<b>Gotsi et al. (2010)</b>	Tensions liées à l'identité	Individuel	- Résolution (séparation spatiale et temporelle) - Acceptation
<b>Bengtsson et Kock (2000)</b>	Coopétition	Individuel et équipe	- Résolution (séparation spatiale ou <i>via</i> introduction d'un acteur intermédiaire) - Acceptation
<b>Jarvenpaa et Wernick (2011)</b>	Paradoxes dans l'open innovation : liés aux frontières (recherches axées sur l'industrie vs sur la concurrence mondiale), liés aux relations (cohésion vs diversité), liés à la propriété (création conjointe vs appropriation des rendements), liés à l'organisation (déterminés vs émergents)	Paradoxes liés aux frontières (par exemple, recherches axées sur l'industrie ou sur la concurrence mondiale)	Individuel/ Organisationnel/ Inter- organisationnel enchâssés
		Paradoxes liés aux relations (par exemple, cohésion vs diversité)	
		Paradoxes liés à la propriété (création conjointe vs appropriation des rendements)	
		Paradoxes liés à l'organisation (par exemple, déterminés vs émergents)	
			Acceptation (individuel) entraîne résolution (organisationnel et inter-organisationnel) Acceptation (individuel) entraîne acceptation (organisationnel et inter-organisationnel) Accommodation Accommodation

<sup>114</sup> Andriopoulos et Lewis (2009) se réfèrent dans cet article à des logiques d'*intégration* ou de *différenciation* des paradoxes. L'intégration inclut une recherche de synergies en intégrant les deux pôles de la tension, tandis que la différenciation se concentre sur des actions ou des décisions privilégiant un pôle séparément.

<b>Fernandez et al. (2014)</b>	Coopétition	Individuel	Acceptation <sup>115</sup>
		Organisationnel	- Acceptation - Résolution (séparation spatiale)
		Inter-organisationnel	Résolution ( <i>via</i> introduction d'un acteur intermédiaire)
<b>Grimand et al. (2014)</b>	Tensions liées à la RSE ou à une démarche RSE au sein de l'entreprise (par exemple, vision identitaire/vision instrumentale, standardisé/particulier, formel/informel, rigidité (lourdeur)/souplesse)	Individuel	Acceptation

Source : l'auteur

<sup>115</sup> Fernandez *et al.* (2014) et Bengtsson et Kock (2000) se réfèrent à une logique d'intégration ou de séparation du paradoxe. La séparation renvoie à un niveau organisationnel dans lequel il existe une séparation spatiale, temporelle où l'introduction d'un nouvel élément permet de sortir de la polarisation et d'« organiser » la gestion du paradoxe (mode de gestion *résolution* selon notre typologie). À un niveau individuel, les acteurs sont incapables d'intégrer cognitivement le paradoxe dans leur prise de décision. *A contrario*, l'intégration renvoie à un niveau individuel à l'*acceptation* (les acteurs intègrent cognitivement les deux polarités du paradoxe) et à un niveau organisationnel ou inter-organisationnel au mode de résolution de la *différenciation* : il existe une logique oscillatoire entre les deux pôles.

Nous avons présenté dans cette sous-partie les différents niveaux d'analyse encadrant la gestion des paradoxes. Néanmoins, nous concluons que les niveaux d'analyse sont généralement enchâssés dans les études car il est difficile d'isoler un niveau particulier. Nous nous interrogeons à présent sur la nécessité de gérer les paradoxes en présence.

### 3.3. Est-il nécessaire de « gérer » les paradoxes ? Dynamisme organisationnel et équilibre temporaire visé

Dans la littérature, deux perceptions s'opposent quant aux liens entre paradoxes et dynamisme organisationnel. D'une part, les paradoxes seraient propulseurs d'un dynamisme organisationnel sans gestion spécifique. En ce sens, les tensions issues des paradoxes seraient garantes de ce dynamisme (Cameron et Quinn, 1988). D'autre part, les tensions nécessitent d'être gérées pour impulser une dynamique vertueuse au sein de l'organisation (Smith et Lewis, 2011). Nous détaillons dans cette section ces deux perspectives en rapprochant les différences constatées par des positionnements épistémologiques distincts.

#### 3.3.1. Les paradoxes garants du dynamisme organisationnel. D'un mécanisme autogéré à une nécessité de gestion

##### a) Un mécanisme désincarné garant du dynamisme des organisations

Les synergies créées par les forces inhérentes aux oppositions au niveau organisationnel peuvent être bénéfiques à l'organisation (Cameron et Quinn, 1988), comme par exemple entre changement et stabilisation (Mintzberg, 1987). En ce sens, les tensions paradoxales maintiennent l'entreprise dans un état de continuel mouvement qui la pousse à s'adapter sans cesse et à innover (Andriopoulos, 2003). Dans cette perspective, les tensions paradoxales en présence sont garantes du dynamisme organisationnel. Perret (2003), reprenant Gharajedaghi (1982), intègre également cette notion de dynamisme de l'organisation générée par des tensions paradoxales qui sont parties prenantes de l'efficacité de la structure : « *La prise en considération des paradoxes organisationnels (intégration - différenciation ; collectivité - individualisme ; permanence - changement...) permet de sortir du concept de l'organisation en tant que système statique. Ces tendances opposées fournissent les tensions sous-jacentes permettant le changement et l'organisation peut alors être conçue comme un système*

*dynamique qui porte en lui les germes du changement* » (Perret, 2003, p. 255). Dans cette perspective, les tensions paradoxales sont désincarnées des parties prenantes. Les paradoxes apparaissent comme un mécanisme autogéré impulsant un dynamisme organisationnel.

Pour certains auteurs, les tensions internes sont l'origine même de changements organisationnels. Par exemple, selon Ford et Ford (1994), les pressions externes à l'organisation mettent en exergue les tensions, mais seules ces tensions sont génératrices de changement : « *Bien que des forces externes, tels que des changements dans l'environnement, peuvent apparaître pour provoquer le changement (par exemple, une modification de la structure), c'est l'interface entre ces contradictions internes qui provoque le changement. En l'absence de ces contradictions internes, les mêmes forces extérieures seraient sans conséquence* »<sup>116</sup> (Ford et Ford, 1994, p. 763).

Dans cette première perspective, les auteurs considèrent les organisations comme des systèmes dynamiques. Cette approche est liée à la théorie de la complexité et plus précisément à celle du « *Bord du chaos* »<sup>117</sup> (MacIntosh et MacLean, 1999 ; Marion, 1999) car les études analysent comment une organisation opère un mouvement d'adaptation constant entre ordre et chaos. Selon cette perspective, les organisations sont elles-mêmes moteurs de changement (Eisenhardt et Brown, 1998). Leur action est dissociée de celles des parties prenantes. Dans un visée généralisatrice, cette théorie suggère que toutes les organisations sont complexes et adaptatives<sup>118</sup> (Pascale, 1999).

b) Un besoin de gestion pour permette aux paradoxes d'être garants du dynamisme organisationnel ? Le cas du modèle d'équilibre dynamique (Smith et Lewis, 2011)

Smith et Lewis (2011, p. 387) proposent dans leur modèle d'équilibre dynamique comment la gestion paradoxale des tensions, aux niveaux individuel et organisationnel, peut conduire à la performance et à la réussite d'une organisation à court terme ainsi qu'à la pérennité de l'organisation à long terme. Les auteurs utilisent à la fois des dimensions individuelles et

---

<sup>116</sup> Notre traduction pour « *although external forces, such as changes in the environment, may appear to cause the change (e.g., an alteration in the structure), it is the interplay of internal contradiction that brings about the change. In the absence of these internal contradictions, the same external forces would have no consequence* » (Ford et Ford, 1994, p. 763).

<sup>117</sup> Notre traduction pour « *The Edge of chaos* ». Nous revenons sur cette théorie dans la partie méthodologie afin de la présenter et d'exposer les raisons de notre choix de ne pas inscrire notre travail doctoral dans cette dernière (Cf. section 1.2.2. Théorie de la complexité - « *le Bord du chaos* » et paradigme de la complexité).

<sup>118</sup> Les organisations sont définies plus généralement comme des systèmes complexes adaptatifs.

organisationnelles pour alimenter les cercles vertueux (et vicieux) du management d'un paradoxe. Smith et Lewis (2011) mobilisent dans leur modèle des dimensions cognitives (tensions latentes et saillantes, intériorisées et extériorisées par les parties prenantes ou organisations) et des dimensions externes (facteurs de l'environnement) pour la gestion des paradoxes. Cela fait écho au concept de « cycles auto-renforcés »<sup>119</sup> (Lewis, 2000). Par le biais du modèle d'équilibre dynamique, les auteurs mettent en exergue la dynamique et la continuité du processus de gestion des tensions paradoxales : « *La persistance de forces contradictoires et délibérées est une réponse cyclique et continue qui assoit la durabilité de l'organisation* »<sup>120</sup> (Smith et Lewis, 2011, p. 386). Pour asseoir leur raisonnement, ils opposent leur modèle d'équilibre dynamique à l'existence d'un modèle d'équilibre statique, état à l'extrême opposé, où aucun processus continu ne s'opère : « *Un modèle d'équilibre statique désigne un système à l'état stationnaire, lorsque tous les composants sont au repos. Lorsqu'une action épisodique crée un déséquilibre, le système répond en regagnant l'équilibre* »<sup>121</sup> (Smith et Lewis, 2011, p. 386). Le modèle d'équilibre statique (Smith et Lewis, 2011) apparaît comme étant à l'arrêt, sans aucune dynamique, inadaptable aux situations et non propice aux changements ou évolutions possibles.

Dans cette perspective, les facteurs externes à l'organisation sont combinés à la cognition des paradoxes par les parties prenantes. En résulte un mécanisme pulsatoire, transformant des tensions paradoxales en vecteurs de durabilité et de performance pour l'organisation<sup>122</sup>.

Le modèle est construit autour d'un équilibre dynamique, visé par l'organisation. L'organisation maintient un état d'*équilibre dynamique* en s'adaptant grâce à un mouvement continu dans des directions opposées (Smith et Lewis, 2011). Contrairement à la première perspective, cette conception du rôle des paradoxes au sein des organisations souligne le rôle des parties prenantes au sein de ces organisations.

---

<sup>119</sup> La notion de causalité en organisations fait référence aux travaux de Weick (1979) qui a expliqué qu'en raison d'interdépendances, des boucles de causalité se produisaient souvent, sous la forme de cercles auto-renforcés et parfois complexes. De même, les travaux d'Eisenhardt (2000) comportent des spirales de renforcement.

<sup>120</sup> Notre traduction pour « *the persistence of conflicting forces and purposeful, cyclical response over time that enable sustainability* » (Smith et Lewis, 2011, p. 386).

<sup>121</sup> Notre traduction pour « *Static Equilibrium denotes a system at steady state, when all components are at rest. When episodic action creates an imbalance, the system responds to regain equilibrium* » (Smith et Lewis, 2011, p. 386).

<sup>122</sup> Néanmoins, à notre lecture de leur modèle, les niveaux d'analyse sont enchâssés et ne permettent pas de rendre véritablement actionnable le modèle au sein d'une organisation.

### 3.3.2. Un équilibre dynamique temporaire visé

Selon Lüscher (2012), un équilibre durable entre tensions paradoxales est visé au niveau organisationnel mais n'est jamais totalement atteint. Lüscher (2012) soutient également que cet équilibre entre paradoxes doit être recherché mais ne doit pas être atteint au risque d'entraîner des effets négatifs pour l'organisation. En reprenant la théorie du *Bord du chaos* évoquée précédemment, celle-là attribue des vertus aux « dynamiques » du désordre (Pascale, 1999). *A contrario*, un possible équilibre est précurseur de dégénérescence des systèmes adaptatifs complexes (Pascale, 1999).

Pour de nombreux auteurs, l'équilibre d'une tension n'est que provisoire (Barel, 1979 ; Clegg *et al.*, 2002 ; Perret et Josserand, 2003). Par exemple, Tushman et Romanelli (1985) et Eisenhardt (2000) se réfèrent à la notion d'équilibres « ponctués ». La recherche d'un équilibre peut être finalement assimilé à une *visée de transcendance*<sup>123</sup> où la complémentarité des polarités en contradiction est privilégiée au détriment de leur opposition (Jarzabkowski *et al.*, 2013 ; Bednarek *et al.*, 2016). Contrairement à la dialogie, la transcendance (Seo *et al.*, 2004 ; Jarzabkowski *et al.*, 2013 ; Bednarek *et al.*, 2016) nécessite un « traitement » du paradoxe, c'est-à-dire une gestion. En d'autres termes, il n'est pas lié au cadrage cognitif (compréhension des deux dualités comme complémentaires au détriment de concurrentes), mais à un état évolutif du paradoxe. Par exemple, Bednarek *et al.* (2016) analysent dans leur étude le processus d'oscillation des tensions comme une dynamique vectrice de transcendance.

Enfin, les cercles vertueux entraînés par la gestion d'un paradoxe peuvent insuffler un équilibre temporaire pour d'autres paradoxes (Hampden-Turner, 1992 ; Lüscher et Lewis, 2008 ; Smith et Lewis, 2011). Nous revenons sur ce point, l'interdépendance possible entre paradoxes (*Cf.* section 4.1. Identification des tensions paradoxales dans un cadre inter-organisationnel).

---

<sup>123</sup> *Cf.* Section 1.6. Conséquences des différentes « écoles » dans la perception du paradoxe sur l'« actionnabilité » du paradoxe.

**En synthèse :** La perception d'un paradoxe entraîne des différences dans la possible gestion de ce dernier. Une capacité d'intégration cognitive des paradoxes peut s'opérer au niveau individuel et / ou au niveau organisationnel. Cependant, à notre compréhension des travaux académiques, une première étape implicite concernant la représentation d'un paradoxe conditionne le possible management du paradoxe. Dans une lecture paradoxale dont l'objectif premier est de garder en son essence la complexité et le caractère multifacette des phénomènes observés (un paradoxe est intrinsèquement paradoxal), seul le principe de *dialogie* (Morin, 1980) est applicable. Dans une lecture paradoxale visant à décrypter les deux polarités en tension (le paradoxe est paradoxal *via* ses polarités), nous différencions quatre types de management : (1) l'*acceptation* où le paradoxe reste « ouvert » dans une logique du « ET » (Collins et Porras, 1997 ; Clegg *et al.*, 2002) ; (2) la *résolution* implique qu'une des polarités est allouée dans un domaine différent spatialement ou temporellement (Poole et Van de Ven, 1989) ; (3) l'*accommodation* permet d'intégrer un élément nouveau pour propulser le paradoxe dans de nouvelles synergies (Eisenhardt et Westcott, 1988) ; enfin, (4) la *différenciation* nécessite de distinguer les polarités pour ensuite les intégrer en trouvant un équilibre (Andriopoulos et Lewis, 2009 ; Smith, 2014). Ce type de management est différent de l'*acceptation* où l'on considère *in fine* le paradoxe comme un ensemble non distinct. Dans la *différenciation*, le paradoxe reste présent *via* ses polarités.

Ensuite, la majorité des études enchâssent les niveaux d'analyse individuel, organisationnel (voire inter-organisationnel) car il est difficile d'isoler l'impact et l'évolution d'un paradoxe par niveau d'analyse.

Enfin, les paradoxes évoluent dans des systèmes dynamiques et sont parties prenantes de ces mouvements internes aux organisations. Néanmoins, nous avons distingué deux perspectives incluant ou non le rôle des parties prenantes au sein de ce mécanisme. Dans la première perspective, des dimensions cognitives et externes à l'organisation entraînent des cercles vertueux et vicieux (Smith et Lewis, 2011) qui impactent d'autres paradoxes à d'autres niveaux de l'organisation (Andriopoulos et Lewis, 2009). En ce sens, les tensions nécessitent d'être gérées pour impulser une dynamique vertueuse au sein de l'organisation (Smith et Lewis, 2011). Selon la perspective opposée, les tensions issues des paradoxes seraient garantes de ce dynamisme (Quinn et Cameron, 1988) sans réelle intervention des parties prenantes. En ce sens, l'organisation apparaît comme incluse dans un mécanisme autogéré pulsatoire, engendrant un continu dynamisme organisationnel.

Smith et Lewis (2011) expliquent que le nombre de recherches sur les paradoxes en organisation a augmenté en moyenne de 10 % par an entre 1998 et 2008. Néanmoins, la majorité des recherches menées se concentrent sur des contextes intra-organisationnels. Nous analysons dans la section suivante les raisons d'une nécessité d'analyse des contextes inter-organisationnels sous une lecture paradoxale

#### 4. D'une recherche ancrée dans des contextes intra-organisationnels au besoin d'analyser les paradoxes dans les stratégies inter-organisationnelles

Bien que de nombreuses études aient été menées sur les différents types de tension paradoxale et leur gestion (Lewis et Smith, 2014), trois « gaps » apparaissent, concernant le contexte des études, l'approche mobilisée, les catégories de tension étudiées.

1. La recherche sur les tensions paradoxales est principalement ancrée dans des contextes intra-organisationnels (Bouchikhi, 1998 ; Adler *et al.*, 1999 ; Sundaramurthy et Lewis, 2003 ; Smith et Tushman, 2005 ; Lado *et al.*, 2008 ; Lewis et Smith, 2014). La nature de ces tensions et l'instabilité qui en découle n'ont été étudiées que dans le contexte spécifique des alliances (Bouchikhi, 1998 ; De Rond et Bouckikhi, 2004) et des réseaux stratégiques (Rosenkopf et Tushman, 1998), laissant des tensions sous étudiées dans d'autres formes inter-organisationnelles telles que les F/A (Jay, 2013). L'une des principales raisons est certainement la difficulté d'accès à ces données (Stahl *et al.*, 2013).
2. La recherche sur les tensions paradoxales est principalement conduite dans des approches descriptives et statiques (De Rond et Bouckikhi, 2004). Cependant, les F/A sont dynamiques par nature. Par conséquent, nous avons besoin d'une analyse processuelle approfondie pour comprendre comment ces tensions peuvent être gérées au fil du temps (Klarner et Raisch, 2013 ; Schad *et al.*, 2016).
3. Les études menées dans un cadre inter-organisationnel ne portent que sur une tension ou sur une catégorie de tension. Néanmoins, il existe un besoin de comprendre l'interdépendance des tensions à l'œuvre pour avoir une dimension globale des dynamiques présentes au cours du processus. Les tensions sont imbriquées à différents

niveaux (Jarzabkowski *et al.*, 2013). Aussi, il est nécessaire de comprendre s'il existe des interfaces entre tensions intra-organisationnelles et inter-organisationnelles.

#### 4.1. Identification des tensions paradoxales dans un cadre inter-organisationnel

De nombreux travaux ont souligné la présence de tensions paradoxales entre partenaires ou organisations dans le cadre de stratégies inter-organisationnelles : entre coopération et/ou concurrence et compétition (Brandenburger et Nalebuff, 1997 ; Rosenkopf et Tushman, 1998 ; Clarke-Hill *et al.*, 2003 ; Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007 ; Luo, 2007 ; Gnyawali et Park, 2011 ; Wu, 2012 ; Fernandez *et al.*, 2014 ; Raza-Ullah *et al.*, 2014), contrôle et autonomie (Collins et Porras, 1997 ; Bouchikhi, 1998 ; Das et Teng, 2000), contrôle et collaboration (Luo *et al.*, 2008), confiance et contrôle (Bouchikhi, 1998 ; Das et Teng, 2000 ; Inkpen et Currall, 2004 ; Lado *et al.*, 2008), continuité et changement (Klarner et Raisch, 2013) ; ouverture et fermeture (Bouchikhi, 1998), convergence (harmonisation élevée entre les organisations) et divergence (pluralisme et préservation des spécificités culturelles des partenaires) (Adler et Gundersen, 2007). Plus généralement, dans un contexte inter-organisationnel, par l'interaction entre des intérêts subjectifs et objectifs des deux entités (Cox, 2004), des tensions entre entente et affrontement (Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007), confiance et méfiance (Lewicki *et al.*, 1998) ; autonomie et interdépendance et/ou dépendance (Smith et Lewis, 2011), flexibilité et efficacité (Adler *et al.*, 1999), profit et responsabilité sociale (Margolis et Walsh, 2003) peuvent ainsi s'installer.

Néanmoins, peu d'études portent sur l'identification des paradoxes dans le cadre de stratégies inter-organisationnelles telles que les F/A. Des études concernent les alliances stratégiques (Das et Teng, 1998 ; De Rond et Bouchikhi, 2004) et les réseaux (Rosenkopf et Tushman, 1998 ; Ospina et Saz-Carranza, 2010). Jarzabkowski *et al.* (2013) mentionnent que les alliances stratégiques et réseaux sont le cadre de tensions paradoxales pour les managers car ces situations les poussent à coopérer tout en restant compétiteurs. Les tensions entre compétition et coopération ont fait l'objet de nombreuses études, en associant notamment les deux polarités dans une vision paradoxale (paradoxe de coopération) (Brandenburger et Nalebuff, 1997 ; Bengtsson et Kock, 2000 ; Raza-Ullah *et al.*, 2014). Cependant, la littérature sur la coopération appelle - tout comme la littérature sur les paradoxes en général - à des analyses

différenciant les niveaux<sup>124</sup> et unités d'analyse afin d'avoir une compréhension plus fine des mécanismes à l'œuvre (Tidström et Rajala, 2016). La plupart du temps, les études antérieures ne distinguent pas les tensions intra-organisationnelles et inter-organisationnelles. Aussi, les études analysant l'interdépendance entre ces différentes tensions restent rares. Lazar (2000) soutient que la confiance inter-organisationnelle dépend de la confiance intra-organisationnelle. Tuuli *et al.* (2010) analysent cette relation de dépendance dans l'autre sens en démontrant que le contrôle au niveau inter-organisationnel peut déclencher des réactions intra-organisationnelles. Enfin, les études décrites ci-dessus ne prennent pas en compte la dimension processuelle d'une stratégie inter-organisationnelle. Ces études n'identifient pas par exemple comment les interdépendances entre confiance inter-organisationnelle et confiance intra-organisationnelle émergent et évoluent avec le temps.

## 4.2. Les stratégies inter-organisationnelles : phénomène révélateur de tensions paradoxales

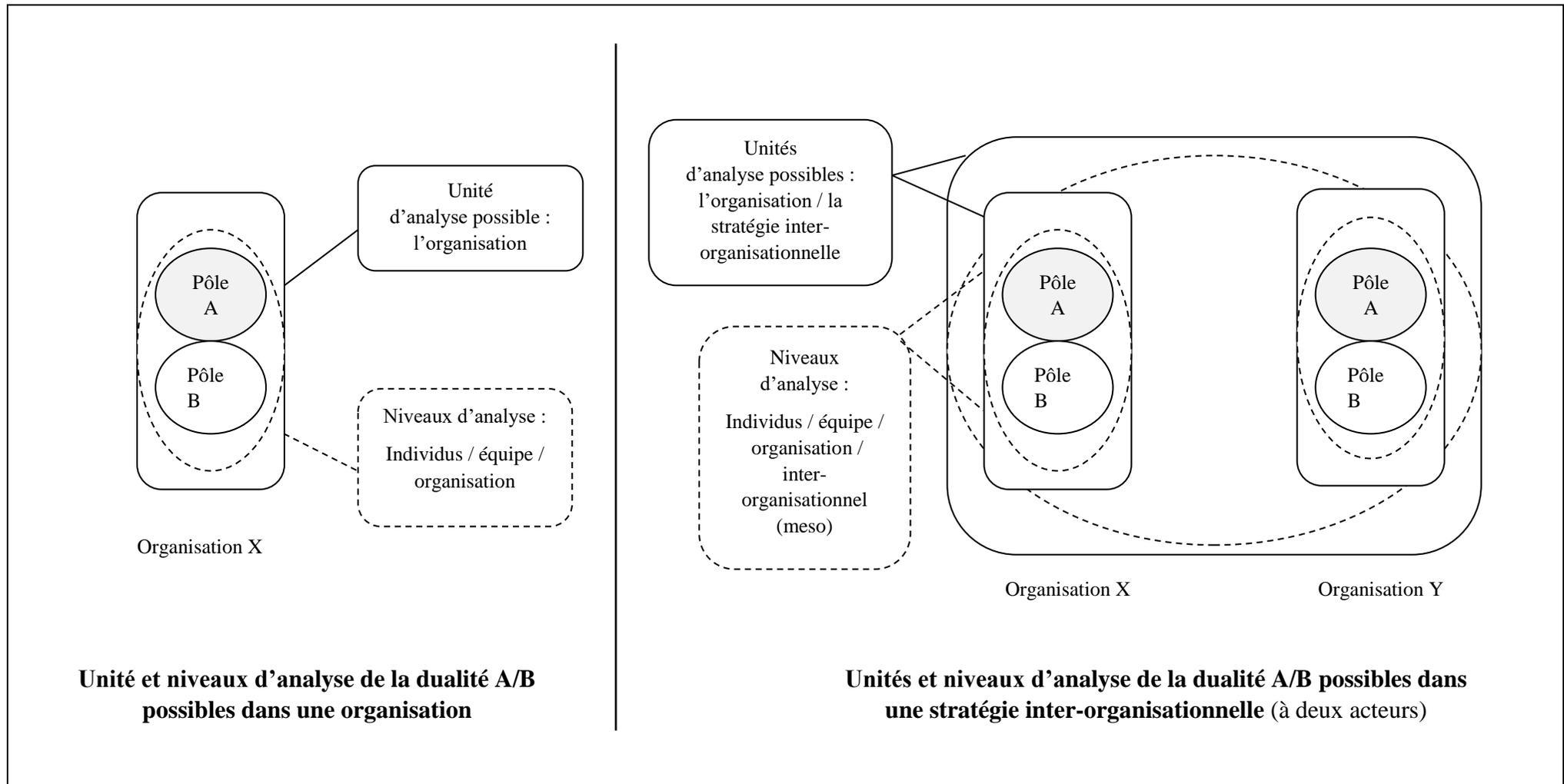
### 4.2.1. Une multiplication des interfaces des dualités

L'analyse des tensions paradoxales dans un cadre inter-organisationnel augmente le nombre d'interfaces possibles entre dualités. En analysant une stratégie inter-organisationnelle telle qu'une F/A, l'unité d'analyse évolue et les interfaces des dualités sont logiquement plus nombreuses. Étudions par exemple la tension paradoxale entre confiance et défiance. Dans une organisation X, une interface sera possible. Cette dernière sera analysable avec l'unité d'analyse de l'organisation et différents niveaux d'analyse (micro : individus/équipe ou macro : l'organisation). Dans le cas d'une F/A, cette dualité sera toujours observable au sein-même d'une organisation (organisation X ou organisation Y) mais également dans l'interface inter-organisationnelle, c'est-à-dire par exemple lors de l'intégration post-fusion. Les unités d'analyse pourront être macro (organisation) ou meso (la F/A) et les niveaux d'analyse seront également plus nombreux : micro (individus/équipe) ou macro (organisation), ou meso (F/A). Le schéma 5 explicite la multiplication des interfaces des dualités en stratégie inter-organisationnelle.

---

<sup>124</sup> Une exception spécifiant le niveau d'étude au niveau inter-organisationnel et non intra-organisationnel est l'étude menée par Van Fenema et Loebbecke (2014) (« *we focus on the strategic level of dyadic cooperation* » (Van Fenema et Loebbecke, 2014, p. 517)).

**Schéma 5.** Une multiplication des interfaces des dualités en stratégie inter-organisationnelle



Source : l'auteur

#### 4.2.2. Un changement organisationnel rend saillantes les tensions latentes

Un changement organisationnel permet de rendre saillants les paradoxes alors inhérents aux organisations (Lüscher et Lewis, 2008 ; Smith et Lewis, 2011). Les tensions paradoxales sont mises en exergue par des changements à la fois internes et externes aux organisations (Lewis, 2000 ; Lewicki *et al.*, 1998). Le changement organisationnel est vecteur de paradoxe, lui-même vecteur d'action. Jay (2013) soutient ce point de vue en écrivant que « *le changement donne lieu à de l'ambiguïté et au paradoxe (Cameron et Quinn, 1988) qui, à son tour, donne lieu à la création de sens, ce qui permet l'action au détriment de la paralysie* »<sup>125</sup> (Jay, 2013, p. 140). Selon Cameron et Quinn (1988), les paradoxes sont à l'origine de l'émergence, du développement et du processus en lui-même de changement organisationnel. En ce sens, le processus de changement organisationnel n'est pas seulement constitué de paradoxes ; les paradoxes conduisent le changement organisationnel (émergence et évolution au cours du processus). Par exemple, Schad (2016) s'appuie sur les travaux de Smith et Lewis (2011) en concluant que les tensions paradoxales sont inhérentes à tous systèmes sociaux, mais demeurent latentes jusqu'à ce que des facteurs environnementaux tels qu'un changement organisationnel, les rendent saillantes.

#### 4.3. D'une analyse statique à une compréhension inter-organisationnelle holistique et dynamique

Les études identifiant les paradoxes dans un cadre inter-organisationnel se focalisent en général sur une tension spécifique ou sur une ou deux catégories de tension paradoxale selon la typologie identifiée par Smith et Lewis (2011), à savoir apprentissage, performance ou exécution, organisation, appartenance. Par exemple, Gulati *et al.* (2012) ont souligné les difficultés rencontrées dans la recherche de collaboration, coordination et coopération entre partenaires dans les alliances stratégiques. Certains auteurs ont identifié des dualités en tension : par exemple, Inkpen et Currall (2004) ont analysé la relation de confiance, de contrôle et d'apprentissage dans le cadre d'une joint-venture. Leur étude démontre que le niveau de confiance entre partenaires est un facteur déterminant des structures et des mécanismes de contrôle de la joint-venture. Certains auteurs s'appuient sur la dynamique inhérente à la dialectique dans un cadre inter-organisationnel pour démontrer comment évolue cette

---

<sup>125</sup> Notre traduction pour « *Change gives rise to ambiguity and paradox (Cameron and Quinn, 1988) which in turn give rise to sensemaking enabling action rather than paralysis* » (Jay, 2013, p. 140).

tension<sup>126</sup>. Par exemple, De Rond et Bouchikhi (2004), en s'appuyant sur les travaux de Das et Teng (2000), utilisent la dialectique pour identifier dans le cadre d'alliances, les dynamiques entre vigilance et confiance ainsi qu'entre individualisme et intérêts collectifs.

Cependant, peu d'études analysent plusieurs tensions paradoxales au cours de la mise en œuvre d'une stratégie inter-organisationnelle. C'est le cas de Jarvenpaa et Wernick (2011) qui analysent les paradoxes présents dans un contexte d'open innovation. Néanmoins, les auteurs enchâssent les niveaux d'analyse (individus, organisationnel, inter-organisationnel). Aussi, nous avons peu de connaissances sur les tensions spécifiques aux contextes inter-organisationnels, 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).

#### 4.4. Les fusions associant organisations publiques et privées : un terreau propice aux paradoxes

Comme suggéré par Jay (2013), les organisations public-privé, dites *hybrides*, c'est-à-dire qui combinent des logiques différentes sont plus enclines à développer des situations paradoxales car elles conjuguent des intérêts simultanément contradictoires. Ces dissonances peuvent être analysées grâce à la théorie néo-institutionnelle<sup>127</sup> (en analysant l'influence de logiques diverses sur l'organisation) et sous le prisme des paradoxes, afin de mettre en exergue les contraintes et les incitations inhérentes aux organisations.

Nous avons vu dans le premier chapitre de ce travail doctoral que les F/A sont caractérisées comme un environnement impliquant des logiques multiples (Greve et Zhang, 2017), car les organisations et leurs parties prenantes sont façonnées par une histoire, une légitimité, une autorité et des valeurs différentes (Choi *et al.*, 2011). Cette situation est renforcée quand les fusions impliquent des entreprises privées et publiques car elles mettent en évidence des différences concernant des caractéristiques particulières (Perry et Rainey, 1988), y compris leur environnement organisationnel, leurs contraintes et leurs incitations (Perry et Kraemer, 1983 ; Schaeffer et Loveridge, 2002). Par conséquent, des logiques différentes résultant de la nature publique ou privée des organisations peuvent renforcer la coexistence de

---

<sup>126</sup> Dialectique au sens non hégélien Cf. Chapitre 1 - section 1.5. Différences entre termes utilisés et influence de la dénomination de l'objet étudié.

<sup>127</sup> Nous approfondissons ce point en chapitre 3 - section 1.2.1. Canevas de différents aller-retours entre théorie(s) et terrain : du prisme des paradoxes à la théorie néo-institutionnelle.

différentes logiques dans un contexte inter-organisationnel (Saz-Carranza et Longo, 2012 ; Greve et Zhang, 2017).

Les distinctions entre organisations publiques et privées incluent des caractéristiques variables telles que la propriété, l'impact sur les valeurs de la société, l'ouverture aux influences extérieures (Perry et Rainey, 1988), et les normes auxquelles l'organisation doit souscrire (Whorton et Worthley, 1981). Cela a une influence sur les sources de légitimité de l'organisation (Deephouse et Suchman, 2008). Benn et Gaus (1983) ont identifié trois dimensions différentes entre les organisations publiques et privées : les intérêts ou les bénéficiaires directs (propriétaires/actionnaires/État/particuliers) (1) ; l'accès (le degré d'ouverture des installations, des ressources ou des informations) (2) ; et l'agence (l'organisation agit comme un agent pour la communauté ou non) (3). Ces différentes caractéristiques donnent lieu à des logiques centrales spécifiques au privé ou au public (Saz-Carranza et Longo, 2012) et engendrent des recherches d'objectifs multiples et parfois concurrents simultanément (Jay, 2013). Autrement dit, des situations propices aux tensions paradoxales.

En résumé, les fusions sont le cadre d'exigences contradictoires et multiples. En ce sens, ces opérations représentent un cadre propice aux dualités et aux paradoxes organisationnels. Lors de fusions impliquant des organisations publiques et privées, ces aspects semblent renforcés en ajoutant un degré supplémentaire dans la possibilité de contradictions organisationnelles dues à la culture différente des parties prenantes et à la recherche d'objectifs multiples et parfois concurrents.

**En synthèse :** Le cadre de stratégies inter-organisationnelles est propice à la mise en exergue de paradoxes, par l'interaction entre des intérêts divers et concurrents, subjectifs et objectifs des organisations (Cox, 2004). Dans un contexte inter-organisationnel et plus précisément dans le cadre d'une F/A, la recherche simultanée d'objectifs multiples et concurrents par les parties prenantes génère des tensions paradoxales. De plus, les F/A associant des acteurs publics et privés engendrent des objectifs multiples et parfois concurrents, sources de dualités et de tensions paradoxales.

Toutefois, bien que la recherche sur les paradoxes ne cesse de progresser depuis une quinzaine d'années (Smith et Lewis, 2011 ; Lewis et Smith, 2014), les études restent ancrées dans des contextes intra-organisationnels et dans des approches descriptives et statiques, laissant des tensions sous étudiées dans d'autres formes inter-organisationnelles telles que les F/A. De plus, les études menées dans un cadre inter-organisationnel ne portent que sur une tension ou sur une catégorie de tension. Il existe un besoin de prendre en compte l'interdépendance des tensions à l'œuvre pour avoir une compréhension globale des dynamiques présentes au cours du processus de F/A. Les tensions sont enchâssées à différents niveaux. Aussi, il est nécessaire de comprendre s'il existe des interfaces entre tensions intra-organisationnelles et inter-organisationnelles.

Pour répondre à ce constat, nous proposons une analyse processuelle, dynamique et approfondie des paradoxes présents et gérés au cours d'un processus de fusion. Cette étude vise à prendre en compte la multiplicité des paradoxes (multi-niveaux, interdépendance) ainsi que le caractère évolutif de ces paradoxes au cours d'un processus d'intégration post-fusion. Nous proposons d'analyser dans une logique intégrative comment se confrontent, se combinent et évoluent les tensions paradoxales à l'œuvre au cours du processus d'intégration post-fusion. L'objet de notre étude n'est pas d'analyser quels paradoxes sont à l'œuvre mais comment ces dynamiques inter-reliées participent au processus d'intégration post-fusion. En ce sens, nous identifions les paradoxes comme un moyen pour parvenir à capter la complexité inhérente au processus d'intégration post-fusion.

## Synthèse chapitre 2

Les paradoxes sont au cœur des organisations, matérialisant des dualités entre exploration et exploitation, contrôle et autonomie, etc. La littérature sur les paradoxes a permis de rendre intelligible ces situations contradictoires et inter-reliées dans un espace temps défini. En ce sens, des auteurs ont proposé des typologies des paradoxes permettant d'identifier et de rendre intelligible la présence de paradoxes dans un cadre organisationnel. Néanmoins, ces approches restent séquentielles et cloisonnées. Ces outils ne peuvent rendre compte ni du caractère multifacette d'un paradoxe (difficilement identifiable dans une seule catégorie selon le niveau d'analyse), ni de sa possible évolution au cours d'un processus tel qu'une F/A (changement de catégorie au cours du processus, coexistence dans plusieurs catégories selon la phase du processus visée).

Plus généralement, le prisme des paradoxes reste utilisé majoritairement dans des contextes intra-organisationnels mobilisant des approches descriptives et statiques. Dès lors, cette caractéristique laisse des tensions sous étudiées dans d'autres formes inter-organisationnelles telles que les F/A. Alors que les alliances et les réseaux sont reconnus comme des environnements propices aux paradoxes, les F/A restent peu étudiées. Les fusions sont le cadre d'exigences contradictoires et multiples, impliquant dès l'intégration post-fusion une confrontation entre deux entités. En ce sens, ces opérations engendrent des dualités et des paradoxes organisationnels. Il est démontré dans la littérature que les stratégies inter-organisationnelles impliquant des acteurs publics et privés génèrent des paradoxes (Jay, 2013). Dès lors, une stratégie de fusion impliquant des acteurs publics et privés apparaît comme un cadre propice à l'identification de paradoxes.

Parallèlement, les travaux menés dans un cadre inter-organisationnel ne portent que sur une tension ou sur une catégorie de tension. Nous avons constaté dans cette section que les tensions paradoxales sont enchâssées à différents niveaux. Aussi, il est nécessaire de comprendre s'il y a des interfaces entre tensions intra-organisationnelles et inter-organisationnelles. Enfin, la compréhension des liens d'interdépendance entre tensions paradoxales permettrait d'avoir une dimension englobante des dynamiques présentes au cours de processus de F/A.

Notre travail doctoral part de ces lacunes et vise à identifier les tensions paradoxales présentes au cours d'un processus de fusion pour comprendre comment la gestion de ces paradoxes influe sur la réussite de l'intégration post-fusion. Par conséquent et en réponse aux gaps identifiés à la fois dans la littérature sur les F/A - et plus particulièrement sur l'intégration post-fusion - et dans la littérature consacrée aux paradoxes, nous proposons une analyse processuelle, dynamique et approfondie des paradoxes présents et gérés au cours d'un processus de fusion. Notre thèse de doctorat vise à prendre en compte la multiplicité des paradoxes (multi-niveaux, interdépendance) ainsi que leur évolution au cours du processus d'intégration post-fusion. Nous proposons d'analyser dans une logique intégrative comment évoluent les tensions paradoxales à l'œuvre au cours du processus d'intégration post-fusion et comment elles influencent la réussite ou l'échec de l'intégration post-fusion.

Nous avons exposé dans ces deux premiers chapitres le cadre conceptuel et l'objet étudié de notre recherche. Nous présentons dans le chapitre 3 le positionnement épistémologique dans lequel nous inscrivons ce travail doctoral ainsi que la méthodologie de la recherche.

# Chapitre 3 – Positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche

<b>Thèse défendue</b> : la gestion des paradoxes au cours du processus de fusion facilite l'intégration post-fusion			
Objet étudié : l'intégration post-fusion		Prisme de lecture : les paradoxes	
<b>Chapitre 1</b> <i>F/A : l'enjeu de l'inter</i>		<b>Chapitre 2</b> <i>Présence et management des paradoxes dans les stratégies inter-organisationnelles</i>	
Méthode			
<b>Chapitre 3</b> <i>Positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche</i> Positionnement épistémologique dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP), méthodologie de la recherche et présentation de l'étude de cas unique, longitudinale et en temps réel d'une fusion sur 24 mois			
Résultats			
<b>Chapitre 4</b> <i>Manuscrit 1</i>	<b>Chapitre 5</b> <i>Manuscrit 2</i>	<b>Chapitre 6</b> <i>Manuscrit 3</i>	<b>Chapitre 7</b> <i>Manuscrit 4</i>
Discussion et apports			
<b>Chapitre 8</b> <i>Synthèse des résultats</i>			
Contributions de la recherche			
Limites et perspectives			

Ce chapitre a pour objectif de détailler les dispositifs empiriques mis en œuvre dans ce travail de recherche pour expliquer le phénomène observé (la gestion des tensions paradoxales dans le cadre d'une fusion) et sa cohérence avec la posture épistémologique dans laquelle nous nous inscrivons. Ce chapitre présente le contexte de la recherche ainsi que les méthodologies adoptées pour notre recherche doctorale. L'objectif est également de donner une vision claire des spécificités des cas observés afin de cadrer la compréhension des résultats issus de la recherche.

## 1. Positionnement épistémologique

L'épistémologie peut être définie comme « *la réflexion sur la construction et la gestion du savoir dans un domaine donné et dans son rapport avec les autres domaines de la réflexion scientifique* » (Demaizière et Narcy-Combes, 2007, p. 4). On parle de *positionnement épistémologique* en prenant en compte « *la façon dont la connaissance se construit pour chaque individu* » (Demaizière et Narcy-Combes, 2007, p. 4). Selon Girod-Séville et Perret (1999), « *tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre ou expliquer* » (Girod-Séville et Perret, 1999, p. 13). Le chercheur s'inscrit dans un paradigme représentatif de sa vision de la construction de la connaissance, cela impliquant la mobilisation de certaines méthodologies et caractérisant la visée de ses travaux. Nous détaillons ce point dans la partie suivante consacrée au paradigme épistémologique constructiviste pragmatique.

### 1.1. Le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) appliqué aux paradoxes

Notre vision de la connaissance s'inscrit dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP), qui considère l'élaboration de connaissances comme « *un acte de construction de représentations intelligibles, forgées par des humains pour donner un sens aux situations dans lesquels ils se trouvent* » (Avenier, 2011, p. 376).

Selon ce paradigme, trois grandes hypothèses se dégagent :

- 1) « *Ce qui est connaissable, c'est l'expérience humaine de relations de résistance perçue aux actions menées. Autrement dit, chaque humain connaît sa propre expérience d'UN*

*réel, lequel se manifeste à travers la résistance perçue par l'humain aux actions qu'il mène.*

- 2) *Il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie : ce qui relève uniquement du réel étudié est inextricablement tissé avec ce qui relève du sujet connaissant.*
- 3) *Le projet de connaître un certain réel influence la manière dont on en fait l'expérience, et donc la connaissance que l'on en développe » (Gotteland et al., 2012, p. 36).*

À notre compréhension du PECP, l'observateur reconnaît l'influence de sa perception comme outil d'analyse<sup>128</sup>. Nous avons commencé à développer ce point en nous appuyant sur le paradigme de la complexité (Morin, 1990) (Cf. Chapitre 2 – section 1.4. Genèse du paradoxe).

Plus généralement, Girod-Séville et Perret (1999) soulignent dans les paradigmes constructivistes le fait que les chercheurs « *reconnaissent le caractère fortement contextualisé, interprété ou construit de la connaissance produite* » (Girod-Séville et Perret, 1999, p. 4). L'intérêt et la visée d'une recherche inscrite dans le PECP sont à notre sens liés à la tentation d'une représentation de la réalité dans sa complexité, non lissée, mais éclairée par le regard du chercheur sur certains points précis du phénomène étudié, et dont il connaît – et reconnaît – le biais impliquant de cette pensée. Nous percevons notre démarche comme faisant écho à une des caractéristiques de toute action stratégique selon Martinet (2015) : « *l'effort de l'intelligence et de mise à niveau de conscience des représentations que l'acteur se fait de lui-même et du monde* » (Martinet, 2015, p. 42). Notre pensée n'est pas neutre ni objective, « *elle est toujours normative, par construction, puisqu'elle charrie cadres mentaux, visions du monde, préférences idéologiques, dont elle ne peut se départir mais qu'il lui appartient d'explicitier* » (Martinet, 2015, p. 51). L'objectif de notre recherche est synthétisé dans un extrait de chapitre d'ouvrage du même auteur : « *Il ne s'agit plus d'expliquer des relations de causalité existantes ou passées, mais de rendre compréhensibles, intelligibles, via l'enquête scientifique présentant le maximum de rigueur épistémologique, des situations mal structurées, insaisissables, faisant problème dans la vie des hommes, puis d'en concevoir des voies, moyens*

---

<sup>128</sup> Nous reviendrons sur ce point dans notre définition de l'observation participante.

*et dispositifs d'évolution ou de transformation en fonction d'une axiologie morale et politique soigneusement explicitée* » (Martinet, *forthcoming*, p. 9).

La tentation de simplifier la réalité (Bartunek, 1988) et le besoin de produire des résultats cohérents et fiables (Martin, 2007), la *praxéologie* (Martinet, *forthcoming*, p. 1) peuvent engendrer une représentation dichotomique de la réalité (Gaim et Wåhlin, 2016)<sup>129</sup>. Cela peut être encouragé par les contraintes des limites cognitives (Tse, 2013) ou de la logique (Van de Ven et Poole, 1988) (« *logique formelle* »<sup>130</sup> Ford et Ford, 1994). Ainsi, pour éviter cette lecture simplificatrice (ou dichotomique), Martinet (2006) préconise une méthode de pensée « *qui a pris acte de ce que la réalité ne saurait être parfaitement logique (au sens classique). Que certaines contradictions ont des vertus heuristiques et permettent d'accéder à des dimensions cachées* » (Martinet, 2006, p. 22). Comme le souligne Eisenhardt (2000), « *la simplicité est élégante mais rarement vraie* »<sup>131</sup> (Eisenhardt, 2000, p. 704). Nous cherchons à rendre compte de la réalité des organisations. Aussi, de nombreux auteurs encouragent le fait d'appliquer une vision paradoxale aux organisations (Cameron et Quinn, 1988) et plus globalement à la stratégie (Smith et Lewis, 2011 ; Jay, 2013). Dans cette perspective, nous considérons que les paradoxes ont un rôle consistant à rendre praticable la réalité organisationnelle en transformant des relations complexes en polarités (Lewis, 2000). Notre visée est donc de rendre compte de la complexité d'un processus organisationnel de façon intelligible, sans pour autant la simplifier.

## 1.2. Une construction *chemin faisant* de notre recherche

Nous inscrivons notre travail doctoral dans un parcours abductif, c'est-à-dire fait d'allers-retours entre théorie(s) et terrain. Nous avons, dans un premier temps, investi notre terrain d'étude avec un cadrage théorique en tête et un commencement de revue de la littérature. Ce cadrage a ensuite été réadapté pour prendre en compte un certain nombre d'observations surprenantes (Chiambaretto, 2013). Ces évolutions nous ont notamment amenée à adapter notre guide d'entretien sur le terrain (trois guides d'entretien successifs ont été administrés). Dans les pages qui suivent, nous exposons les « détours » théoriques empruntés : théorie néo-

---

<sup>129</sup> Cf. Chapitre 3 - section 2.1 Réflexion 3. L'économie de la complexité : un besoin de rationalisation et compartimentage des éléments pour rendre les situations intelligibles.

<sup>130</sup> « *Formal logic* » (Ford et Ford, 1994).

<sup>131</sup> Notre traduction pour « *simplicity is elegant but often untrue* » (Eisenhardt, 2000, p. 704).

institutionnelle, théorie de la complexité, *strategy as practice*. Pour chacun de ces cadres, nous précisons leur intérêt, les apports pour notre cheminement, et les raisons pour lesquelles ces chemins n'ont pas été suivis jusqu'au bout.

### 1.2.1 Canevas de différents allers-retours entre théorie(s) et terrain : du prisme des paradoxes à la théorie néo-institutionnelle

Notre travail doctoral a été fait d'allers-retours entre le terrain et différentes théories. Dans un premier temps, nous avons investi le terrain en ayant lu de nombreux travaux académiques sur le prisme des paradoxes, considérée comme une méta-théorie par Lewis et Smith (2014). Dans un deuxième temps, nous avons enrichi notre cadrage théorique en utilisant la théorie néo-institutionnelle. Cette approche nous paraissait utile pour appréhender les logiques institutionnelles spécifiques à notre étude de cas. En effet, nous voulions rendre compte des influences institutionnelles spécifiques à un rapprochement concernant une filiale privée d'un groupe public (*Perspective*) avec un acteur privé (*Alpha*). Nous avons constaté l'influence dans les choix stratégiques en intégration post-fusion de la part des actionnaires, dont l'État français, et nous souhaitons rendre compte de cette complexité. Nous avons donc administré un guide d'entretien intégrant des questions relatives à la gouvernance<sup>132</sup> et au contexte institutionnel (Cf. Annexe 4).

Dans un troisième temps, nous avons fait le choix de nous refocaliser sur le prisme des paradoxes. Ce choix a été motivé par plusieurs raisons : d'une part, la théorie néo-institutionnelle conçoit l'analyse de tensions entre (ou se répercutant sur) environnement (ou niveau sociétal) et organisation. La théorie néo-institutionnelle se concentre plus explicitement sur les conditions environnementales elles-mêmes. Le fait d'analyser quelles logiques institutionnelles étaient à l'œuvre changeait notre (première) unité d'analyse, à savoir l'organisation. Par ailleurs, la théorie néo-institutionnelle suppose que les tensions soient d'une certaine manière institutionnellement dérivées (Smith et Tracey, 2016). Certes, nous souhaitons prendre en compte la complexité contextuelle de notre étude de cas, sans toutefois considérer les mécanismes internes et inhérents à l'organisation comme générés par les seules

---

<sup>132</sup> Nous définissons la gouvernance des entreprises par la définition proposée par de Charreaux (1997) comme « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit « gouvernement » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (Charreaux, 1997, p. 1). Comme souligné par Boissin *et al.* (2001) dans leur étude sur les changements des structures de gouvernance des entreprises dans le cadre de fusions internationales, cette définition comprend donc tous les partenaires de la firme.

logiques institutionnelles. Le choix d'intégrer la théorie néo-institutionnelle à notre travail doctoral aurait complexifié notre objet d'étude en analysant des mécanismes d'influence entre logiques contradictoires et parfois inverses. Désormais consciente de la complexité contextuelle de notre étude de cas, nous avons choisi de conserver une lecture institutionnelle, mais de la considérer comme seconde.

Nous voulions d'abord rendre compte de la complexité contextuelle par le prisme des paradoxes en étudiant l'influence des actionnaires et des entreprises « mères » (l'État *via* le *Groupe public* et le *Groupe européen*) sur la nouvelle entité. Dans cette optique, nous avons administré un troisième guide d'entretien<sup>133</sup> restant relativement large et ouvert. Néanmoins, nous avons conservé certaines questions sur le thème spécifique de la gouvernance et de l'influence et objectifs/enjeux des actionnaires sur la nouvelle entité (Cf. Annexe 5).

En conclusion, l'analyse de notre terrain sous le prisme des logiques institutionnelles nous a permis d'appréhender la coexistence, puis l'hybridation, de logiques contradictoires au niveau organisationnel influencée par des logiques institutionnelles différentes (économique et sociétale)<sup>134</sup>. Smith et Tracey (2016) ont exploré, dans une perspective dialectique, les liens entre théorie néo-institutionnelle et prisme des paradoxes. Les auteurs concluent que les deux théories peuvent s'enrichir l'une l'autre : « *la théorie institutionnelle a le potentiel de soutenir un théoricien des paradoxes dans sa compréhension des tensions saillantes en fournissant une base théorique et un vocabulaire adapté pour conceptualiser le rôle de l'environnement* »<sup>135</sup> (Smith et Tracey, 2016, p.460). Le prisme de l'institution a nourri notre réflexion pour mieux analyser notre terrain, mais nous a également éveillée à d'éventuels liens et différences avec le prisme des paradoxes. Toutefois, nous n'avons fait qu'ouvrir la réflexion sur ces liens sans les avoir totalement étudiés. Aussi, nous considérons les connexions éventuelles entre ces deux théories comme de futures voies de recherche<sup>136</sup>.

---

<sup>133</sup> Nous revenons sur la structure des guides d'entretien en partie méthodologie : ces derniers restent relativement larges et ouverts. Néanmoins, nous axons certaines questions sur des thèmes spécifiques (gouvernance, contexte institutionnel, ...) suivant nos questionnements théoriques.

<sup>134</sup> Thelisson A.-S., Géraudel M. & Missonier A. *Forthcoming*. How do institutional logics evolve over the merger process? A case in the public-private urban planning sector, *Strategic Change*.

<sup>135</sup> Notre traduction pour « *Institutional theory has the potential to support paradox theorists' understanding of tension salience by providing a theoretical basis and vocabulary for conceptualizing the role of the environment* » (Smith et Tracey, 2016, p. 460).

<sup>136</sup> Nous revenons sur ce point dans la partie perspectives de notre recherche.

### 1.2.2. Théorie de la complexité - le *Bord du chaos* et paradigme de la complexité

Nous souhaitons aborder la théorie de la complexité au sens de Holland (1995) et le paradigme de complexité (Morin, 1990 ; Le Moigne et Morin, 1999), bien que nous ne les mobilisions pas comme dispositifs épistémologiques ou méthodologiques dans ce travail doctoral. Nous détaillons dans cette sous-partie les raisons de notre choix.

La théorie de la complexité présente les organisations comme des systèmes complexes régis par des dynamiques (Eisenhardt et Brown, 1997 ; Anderson, 1999 ; Lewin, 1999). Cette approche – incluse dans la théorie de la complexité – est nommée le *Bord du chaos*<sup>137</sup> (MacIntosh et Mac Lean, 1999 ; Marion, 1999) car ces études analysent comment une organisation opère un mouvement d'adaptation constant entre ordre et chaos. Plus généralement, la théorie du *Bord du chaos* est fondée sur des théories basées sur la biologie de la complexité et de l'évolution qui se concentrent sur la croissance et le changement en postulant que le changement est un défi stratégique central aux organisations (Eisenhardt et Brown, 1998). Les auteurs étudient la stratégie comme un « chaos structuré » par plusieurs principes en soulignant l'importance du temps et le dynamisme des organisations : la stratégie est temporaire, complexe et imprévisible, la stratégie est non-linéaire, car une stratégie gagnante d'aujourd'hui peut ne pas l'être demain, les organisations font la stratégie et sont moteurs de changement (Eisenhardt et Brown, 1998). Cette théorie suggère que toutes les organisations sont complexes et adaptatives (Pascale, 1999) et les définit plus généralement comme des *systèmes complexes adaptatifs*<sup>138</sup>. Lauser (2010) analyse le processus de changement organisationnel de l'intégration post-fusion en mobilisant la théorie du *Bord du chaos*. Sachs et Rühli (2001) ont analysé un processus de F/A sous la théorie de la complexité développée par Kauffman (1993), Arthur *et al.* (1994) ou encore Holland (1995). Alors que les F/A sont des événements qui ne peuvent être compris que dans une perspective holistique (Pettigrew, 1990 ; Rühli et Sachs, 1999, 2001), la théorie de la complexité permet de saisir la complexité du processus (Rühli et Sachs, 2001). Cependant, notre travail doctoral n'ayant pas une visée généralisatrice, nous ne considérons pas que toutes les organisations soient des systèmes complexes adaptatifs. De plus, comme nous le démontrons dans la partie suivante, nous ne considérons pas que seules les organisations soient motrices de stratégies mais mettons en

---

<sup>137</sup> Notre traduction pour « *The Edge of chaos* ».

<sup>138</sup> Notre traduction pour « *Complex Adaptive System* » (CAS) (Marion et Uhl-Bien, 2002, p. 390).

lumière les managers et leur rôle de « stratéguisatlon » au sein des organisations (Cf. 1.2.3. *Strategy-as-Practice* et émergence de « savoirs actionnables »).

Nous souhaitons lier dans ce chapitre le prisme des paradoxes à la théorie du *Bord du chaos*. Les tensions paradoxales sont mises en exergues par des changements à la fois internes et externes aux organisations (Lewis, 2000 ; Lewicki *et al.*, 1998), et sont garantes du dynamisme des organisations (Lewis, 2000). La théorie du *Bord du chaos* attribue ces vertus aux « dynamiques » du désordre (Pascale, 1999). Selon Pascale (1999), un possible équilibre est précurseur de dégénérescence des systèmes adaptatifs complexes. Lüscher (2012) soutient également qu'un équilibre entre paradoxes doit être recherché, mais ne doit pas être atteint au risque d'entraîner des effets négatifs pour l'organisation. Par ailleurs, la théorie du *Bord du chaos* fait écho au *paradigme de complexité* associant les principes antagonistes d'ordre et de désordre au niveau de l'organisation (Morin, 1990 ; Le Moigne et Morin, 1999). Cependant, à notre compréhension des travaux existants, le *paradigme de complexité* inscrit le lien entre chaos et ordre ou désordre comme un questionnement épistémologique, et non comme un possible état adaptatif de l'organisation à des facteurs exogènes. En d'autres termes, le paradigme de la complexité ne permet pas de « constater » ce caractère spécifique aux organisations car cette spécificité est un postulat de départ avec lequel le chercheur perçoit la réalité. Dans la théorie du chaos, cet état est un constat *a posteriori* rationalisant la complexité de la situation. Morin (1990) plaide pour une science « non-cartésienne » qui permette grâce à ce dispositif épistémologique d'assumer la complexité inhérente des organisations.

### 1.2.3. *Strategy-as-Practice* et émergence de « savoirs actionnables »

L'objet de notre recherche tend à faire émerger des « savoirs actionnables » (Avenier, 2004 ; Avenier et Schmitt, 2007). Ce terme fait écho au concept de *Strategy-as-Practice* (Hendry, 2000 ; Whittington, 1996). Ce courant tente d'avoir un résultat actionnable à un niveau micro (Johnson *et al.*, 2003) en rendant palpable l'impact des acteurs au sein des organisations (*middle managers*, chargés de mission, etc.) non pas comme éléments internes aux organisations, mais comme acteurs à part entière dans l'organisation, participants aux processus de « stratéguisatlon ». Ainsi, « *la stratégie est quelque chose que les gens font* »<sup>139</sup>

---

<sup>139</sup> Notre traduction pour « *Strategy is something people do* » (Jarzabkowski, 2004, p. 529).

(Jarzabkowski, 2004, p. 529). Un des objectifs de ce travail de recherche est de faire émerger des « savoirs actionnables » pour les managers.

Avenier et Schmitt (2007) précisent : « *l'élaboration de ce savoir a fait l'objet d'un travail réflexif et de conceptualisation rigoureux* » (Avenier et Schmitt, 2007, p. 28). Avenier et Schmitt (2007) s'inscrivent dans une « *vision kantienne qui considère inconnaissable le réel tel qu'il est* » (Avenier et Schmitt, 2007, p. 27). Les auteurs définissent un savoir actionnable comme un outil destiné aux managers : « *un savoir actionnable générique désigne un ensemble cohérent d'énoncés destinés non pas à être appliqués de manière mécaniste, mais à fournir des repères, pour susciter le questionnement, la réflexion, l'action créatrice, et plus généralement faciliter l'exercice de l'intelligence active des personnes auxquelles ils s'adressent prioritairement* » (Avenier et Schmitt, 2007, p. 28). À notre sens, cette formulation met en exergue le rôle des personnes au sein des processus et des actions stratégiques. Cette notion fait écho à la définition même de la stratégie selon Morin (1990) pour qui la stratégie est « *l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action et d'être apte à rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain* » (Morin, 1990, p. 178). Des auteurs se sont intéressés à la posture des managers comme faisant de stratégie. Nous aussi, nous nous intéressons aux « *compétences pragmatiques du manager comme stratège* »<sup>140</sup> (Whittington, 1996, p. 732). Nous postulons que les organisations, les parties prenantes et la stratégie sont dans un processus itératif. Jarzabkowski explique (2006) : « *la connaissance n'est pas quelque chose qu'une entreprise a, mais dans l'action, quelque chose que l'entreprise et ses acteurs font (Cook et Brown, 1999), de sorte que nous devrions examiner la stratégie non pas comme quelque chose qu'une organisation a, mais comme quelque chose que l'organisation fait* »<sup>141</sup> (Jarzabkowski, 2004, p. 529). Dans nos études, nous avons pris en compte les éléments indiqués par Jarzabkowski et Spee (2009) : les praticiens - parties prenantes de l'organisation ; les pratiques - sociales et outils symboliques et/ou matériels à travers lesquels la stratégie est transmise ; et les processus - le flux d'activités dans lequel la stratégie est accomplie (Jarzabkowski *et al.*, 2007 ; Johnson *et al.*, 2007).

---

<sup>140</sup> Notre traduction pour « *practical competence of the manager as strategist* » (Whittington, 1996, p. 732).

<sup>141</sup> Notre traduction pour « *knowledge is not something that a firm has, but knowing in action, something that a firm and its actors do (Cook and Brown 1999), so we should examine strategy not as something a firm has, but something a firm does* » (Jarzabkowski, 2004, p. 529).

#### 1.2.4. Quel(s) (premiers) dispositif(s) pour « voir » le paradoxe ? Adaptation du « *Modèle Quadrant* » (Tønnesvang *et al.*, 2015)

Avenier et Thomas (2011) citent Piaget et Garcia (1983) en proposant que l'expérience d'un phénomène est « *toujours le produit de la composition, entre une part fournie par les objets, et une autre construite par le sujet (Piaget et Garcia, 1983, p. 30)* » (Avenier et Thomas, 2011, p. 11). Dans son ouvrage lié au constructivisme questionnant la notion d'objectivité, Ségal (1990) souligne que la notion de paradoxe a été et est toujours un sujet de controverses et de recherches qui permettent à la science de progresser. Néanmoins, le paradoxe est dominé par une dimension subjective (Ford et Backoff, 1988), que nous avons exposée antérieurement<sup>142</sup>. Notre démarche s'inscrivant dans le PECP, ce paradigme reconnaît l'interdépendance entre le chercheur et ce qu'il étudie.

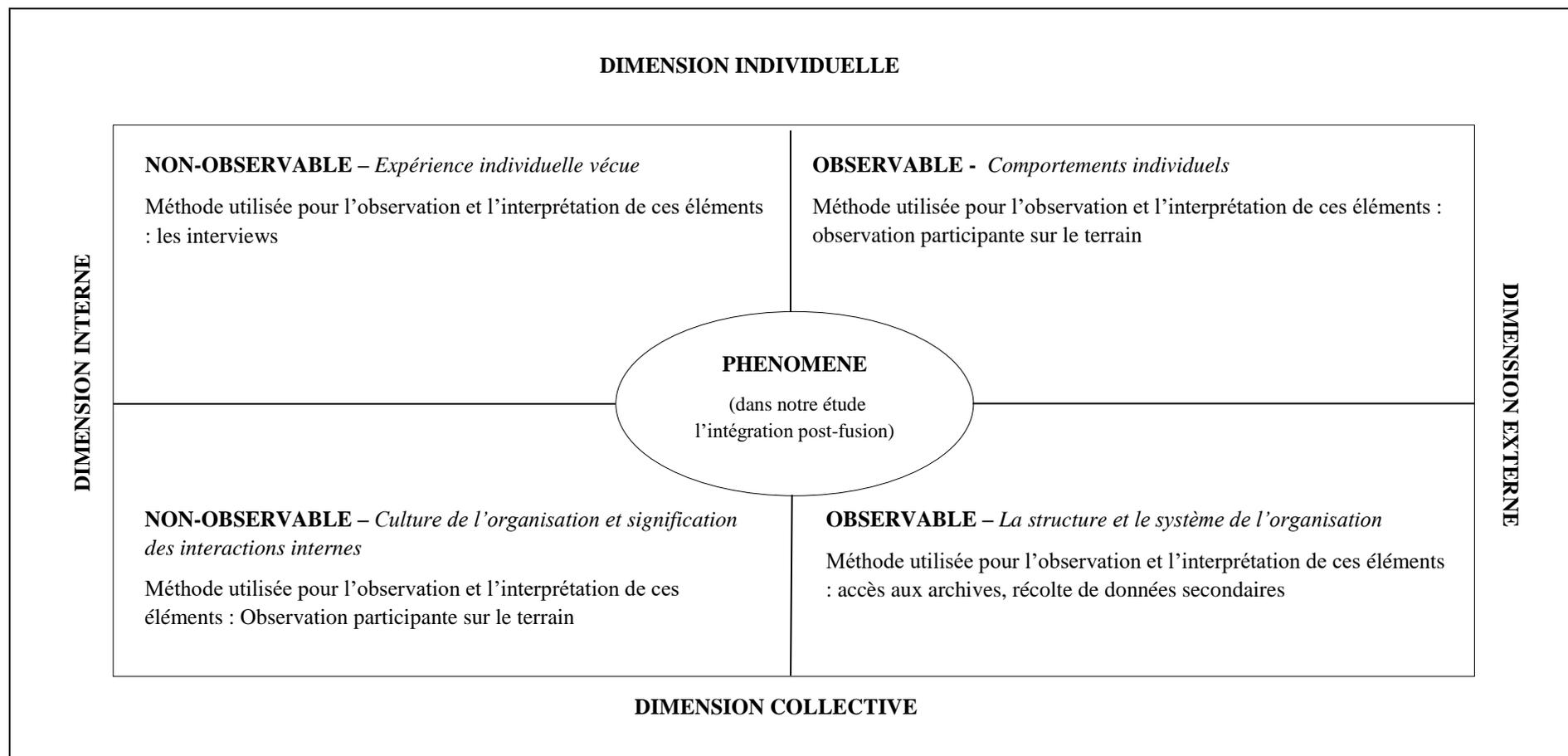
Nous souhaitons analyser un processus de fusion grâce à une lecture paradoxale en tentant de rendre compte de la complexité du processus. Afin d'analyser l'objet de notre étude, nous mobilisons différents outils pour capter la présence et l'évolution des tensions paradoxales dans un contexte de changement organisationnel. Dans leur « *Modèle Quadrant* », Tønnesvang *et al.* (2015) ont proposé une façon d'analyser les outils mobilisés par le chercheur pour rendre compte d'un phénomène. Ce modèle (présenté ci-dessous – schéma 6) répertorie les outils à partir de quatre caractéristiques : une dimension individuelle, une dimension collective, une perspective externe et une perspective interne. Cet outil permet à l'observateur de recenser comment un phénomène peut être analysé en répertoriant la manière de saisir ce qui est observable et non observable. Par exemple, des entretiens aident à mieux comprendre ce qui est non observable dans une organisation selon une dimension individuelle et interne, à savoir l'expérience vécue des individus. L'observation participante dans un processus de fusion permet une meilleure compréhension des éléments non observables dans une dimension collective et une perspective interne, tels que la culture de l'organisation et la signification des interactions internes. L'observation participante permet également d'analyser les éléments observables dans une dimension individuelle, comme les comportements des parties prenantes à l'organisation, alors que l'accès aux archives et aux données secondaires, tels que les articles de journaux, les mails entre collaborateurs, les rapports annuels, etc., permettent de comprendre la structure et le système de l'organisation (dimension plurielle et perspective externe).

---

<sup>142</sup> Cf. Chapitre 1 - 1.1. Réflexion 1. Le paradoxe est une représentation d'une réalité (?) – Celle du chercheur.

Nous tenons à préciser que cette modélisation n'a pas pour ambition de représenter toutes les informations, mais de rendre compte de l'essentiel des informations. Nous considérons que cet outil est en phase avec notre positionnement dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) puisqu'il permet de rendre intelligible la nature « multifacette » et la complexité d'un phénomène.

**Schéma 6.** Adaptation du « *Modèle Quadrant* » pour l'observation et l'interprétation d'un phénomène (Tønnesvang *et al.*, 2015)



Source : élaboré par l'auteur à partir de Tønnesvang *et al.* (2015)

**En synthèse :** À notre compréhension, le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) est un dispositif permettant de rendre compte de la réalité multifacette et complexe des organisations. Le chercheur tend à rendre intelligible une situation ou un phénomène en reconnaissant le biais de sa perception. La tentation d'une simplification de la réalité (Bartunek, 1988) ainsi que le besoin de produire des résultats cohérents et fiables (Martin, 2007) peut engendrer une représentation dichotomique de la réalité (Gaim et Wåhlin, 2016). De nombreux auteurs encouragent le fait d'appliquer une vision complexe (Morin, 1990) voire paradoxale aux organisations (Quinn et Cameron, 1988) et plus généralement à la stratégie (Jay, 2013). Notre travail doctoral s'inscrit dans cette perspective et tend à faire émerger des « savoirs actionnables » (Avenier, 2004) en analysant les managers comme parties prenantes actives au processus de « stratégisation » (Jarzabkowski, 2004).

Nous avons défini dans cette section la visée d'une recherche inscrite dans le dispositif épistémologique du PECP en détaillant les hypothèses et postures sous-jacentes adoptées par le chercheur. Nous avons justifié pour quelles raisons notre recherche ne s'inscrivait ni dans le paradigme de complexité (Morin, 1990 ; Le Moigne et Morin, 1999) ni dans la théorie de la complexité (Holland, 1995). Nous inscrivons notre travail doctoral dans une visée tendant à « *fournir des repères, pour susciter le questionnement, la réflexion, l'action créatrice* » (Avenier, 2007, p. 28). Nous avons détaillé les dispositifs mobilisés pour percevoir et encadrer une tension paradoxale. Nous expliquons dans la section suivante la méthodologie utilisée pour notre recherche doctorale.

## 2. Méthodologie de la recherche

Afin de répondre à notre problématique : « *Comment la gestion des paradoxes favorise-t-elle l'intégration post-fusion ?* », nous avons mobilisé une étude de cas longitudinale et processuelle en temps réel (Yin, 2011) d'une fusion sur 24 mois dans le secteur du développement urbain. Nous détaillons dans cette section le choix d'une étude de cas unique ainsi que d'une démarche qualitative. Nous justifions ces choix par deux raisons principales : (1) la nature du sujet traité ; (2) la perspective d'analyse « globale ». En effet, s'il existe de nombreuses contributions sur les processus de fusion, la plupart d'entre elles proposent une vision séquentielle et fragmentée du phénomène. Notre recherche tend, à l'inverse, à rendre compte de la complexité des intégrations post-fusion.

## 2.1. Le choix d'une approche qualitative

Une approche qualitative est recommandée dans l'exploration d'un thème peu étudié dans la littérature (Charreire-Petit et Durieux, 2007 ; Edmondson et McManus, 2007). Yin (2011) encourage l'utilisation d'étude de cas pour observer « *un phénomène contemporain dans son contexte réel, surtout lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes* »<sup>143</sup> (Yin, 2011, p. 4). La démarche qualitative permet de répondre à des questions explicatives identifiées par un « comment » (Chiambaretto, 2013). De plus, 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). L'intérêt d'une démarche qualitative réside également dans le fait de vouloir rendre intelligible la complexité inhérente aux organisations. Une approche qualitative peut être une aide pour tenter de rendre intelligible la complexité des organisations, cette complexité étant exacerbée en période de changement organisationnel (Brown et Eisenhardt, 1997). Selon Miles et Huberman (2003), les données qualitatives sont caractérisées par « *leur richesse et leur caractère englobant, avec un fort potentiel de décryptage de la complexité* » (Miles et Huberman, 2003, p. 7).

De nombreux auteurs soutiennent la légitimité de la recherche qualitative comme un moyen d'élargir les connaissances organisationnelles (Miles et Huberman, 1994 ; Lee, 1999 ; Langely et Abdallah, 2011). Miles et Huberman (2003) soulignent certaines caractéristiques des données qualitatives : « *Leur richesse et leur caractère englobant, avec un fort potentiel de décryptage de la complexité ; de telles données produisent des descriptions denses et pénétrantes, nichées dans un contexte réel* » (Miles et Huberman, 2003, p. 27). La collecte de données qualitatives est justifiée par notre objectif d'étudier un phénomène avec un contexte spécifique (Yin, 2011). Notre volonté est également de rendre compte de la réalité d'un cas (*histoire d'un cas* présentée par Miles et Huberman, 2003, p. 27) et des actions, participations et influences des parties prenantes sur un phénomène. Une étude qualitative est également choisie afin de voir les actions, les interactions des acteurs. Dumez (2013) souligne cette caractéristique des approches qualitatives : « *une démarche de recherche qualitative n'a de sens que si elle montre et analyse les intentions, les discours et les actions et interactions des acteurs concrets, du point de vue des acteurs eux-mêmes mais aussi du point de vue du chercheur* » (Dumez, 2013, p. 31).

---

<sup>143</sup> Notre traduction pour « *a contemporary phenomenon, set within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident* » Yin (2011, p. 4).

Nous avons été submergée par la quantité d'informations formelles et informelles, vécues personnellement ou collectées sur le terrain, concernant les organisations avant la fusion (leur histoire respective, leur culture, leurs spécificités), ainsi que concernant leur rapprochement. Ce risque d'asphyxie par étouffement (Langley, 1999) peut être attribué à la spécificité de notre étude de cas ainsi qu'au choix d'une recherche qualitative. Dumez (2011) écrit en se référant aux études qualitatives : « *on est face à un corps, comme l'air. On cherche à identifier les éléments qui le composent* » (Dumez, 2011, p. 47). Cornelissen (2017) insiste sur la difficulté de faire ressortir la complexité et la richesse des données dans une étude qualitative. Pour faire face à la masse de données récoltées et à la forte intimité avec le terrain (investigation de deux ans), nous avons eu besoin de nous distancier de ce volume d'informations en dressant des tableaux organisant nos données et réflexions (Cf. Annexes 8 et 9), et en adaptant un outil pour comprendre quels outils/moyens (entretiens, observation participante, etc.) nourrissaient nos résultats.

## 2.2. L'intérêt d'une analyse processuelle et longitudinale en temps réel

Le recours à une étude processuelle et longitudinale nous a permis de considérer la complexité du processus de fusion (Van de Ven, 1992 ; Bergh et Holbein, 1997 ; Larsson et Finkelstein, 1999) et d'analyser les évolutions lors des différentes phases du processus (Stahl *et al.*, 2013). D'une part, une étude processuelle permet de relier les phases de pré-fusion et de post-fusion (Stahl *et al.*, 2013). D'autre part, une étude longitudinale d'une fusion en cours permet de comprendre l'évolution tout au long du processus de fusion et apporte de nouvelles connaissances sur les facteurs qui favorisent la réussite ou l'échec de l'intégration post-fusion (Gomes *et al.*, 2013). Une documentation minutieuse d'une telle opération sur une longue période est essentielle pour appréhender la complexité du processus (Van de Ven et Huber, 1990 ; Meglio et Risberg, 2010). Aussi, plusieurs chercheurs ont recommandé l'utilisation d'une approche processuelle pour analyser un processus de fusion (Larsson et Finkelstein, 1999 ; Meglio et Risberg, 2010 ; Stahl *et al.*, 2013).

La nature longitudinale d'une étude en temps réel a rendu possible de larges plages d'observation des interactions entre employés (Meglio et Risberg, 2010) ainsi qu'une période d'observation participante. Cela permet une meilleure compréhension de l'organisation et des enjeux « réels » de la fusion (Jemison et Sitkin, 1986 ; Yu *et al.*, 2005). Une étude longitudinale en temps réel donne également l'opportunité d'obtenir une plus grande confiance de la part des

employés et des parties prenantes de l'organisation. De plus, la possibilité d'études approfondies en temps réel, avec un libre accès à une quantité importante d'informations, est généralement rare dans la recherche (Stahl *et al.*, 2013), spécifiquement dans le cadre de fusions (Cartwright et Schoenberg, 2006 ; Meglio et Risberg, 2010). Cette « double » rareté a fortement influencé notre décision d'investir le terrain. Dans cette perspective, notre étude longitudinale repose sur une étude de cas à visée descriptive et explicative, et non avec un objectif de généralisation des résultats.

### 2.3. Complexité de l'enchâssement de manuscrits

Nous proposons un enchâssement de quatre manuscrits dans la partie résultats de notre travail doctoral. Charreire-Petit et Huault (2001) soulignent la difficulté de maintenir une nécessaire cohérence entre le positionnement épistémologique et les dispositifs méthodologiques utilisés tout au long d'une démarche de recherche englobant plusieurs travaux académiques. Royer et Zarlowski (1999) parlent de la cohérence de l'architecture de la recherche. Nous avons rencontré cette difficulté dans la mobilisation d'une étude de cas avec des méthodologies différentes. Néanmoins, nous soutenons que cette pluralité apporte différents éclairages sur un même phénomène (le processus de fusion) et permet d'appréhender la complexité de ce phénomène. Hlady-Rispal (2015) s'appuie sur les travaux de Goffman (1991) et Jick (1979) dans son questionnement sur la pertinence d'une étude de cas et la multi-angulation des données en affirmant : « *Il (le chercheur) doit essayer de saisir le processus de reconstruction des acteurs, volontaire ou non, conscient ou non, et décrypter leurs éventuelles erreurs de cadrage (Goffman, 1991). C'est par la multi-angulation des données, des temps de collecte, des personnes, des théories et des méthodes qu'il y parviendra (Jick, 1979)* » (Hlady-Rispal, 2015, p. 263).

L'objectif n'est pas de parvenir à une généralisation des résultats, mais d'approfondir l'observation et l'identification d'éléments de réponse à notre problématique, à savoir l'analyse d'un processus de fusion sous le prisme des paradoxes. L'enchâssement de quatre manuscrits nous permet de mettre en exergue différentes tensions paradoxales identifiées au cours du processus de fusion et ce, à différents niveaux d'analyse. Cette visée s'inscrit dans la perspective de rendre compte de la nature évolutive des paradoxes au cours d'une intégration post-fusion et de leur multiplicité (catégories, acteurs, niveaux) afin de comprendre en quoi ces mécanismes interfèrent ou non dans la réussite du processus d'intégration post-fusion.

**En synthèse :** Nous mobilisons une étude de cas pour éclairer notre problématique. 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 et processuelle en temps réel d'une F/A sur 24 mois dans le secteur du développement urbain (fusion de *Perspective* et *Alpha*). L'intérêt d'une étude processuelle et longitudinale en temps réel d'une fusion permet de prendre en compte la complexité du processus de fusion (Van de Ven, 1992 ; Larsson et Finkelstein, 1999) ainsi que de comprendre les liens et interférences entre phases du processus. De plus, une étude longitudinale en temps réel octroie au chercheur l'accès à un matériau riche incluant de possibles plages d'observation des interactions entre employés (Meglio et Risberg, 2010) engendrant une compréhension approfondie de la nouvelle organisation.

Une analyse longitudinale et processuelle d'un processus de F/A (Van de Ven et Huber, 1990 ; Larsson et Finkelstein, 1999 ; Meglio et Risberg, 2010) permettrait de rendre compte des changements inhérents à ce processus. Yu *et al.* (2005) soulignent que peu d'études analysent une intégration post-fusion en temps réel alors que cette caractéristique pourrait ajouter un mécanisme supplémentaire de compréhension de l'opération plus profond.

Nous détaillons dans la suite du document l'étude de cas en explicitant la conduite de la recherche, le matériau utilisé ainsi que l'objectif stratégique majeur de la fusion retenue.

### 3. Le protocole de recherche

Nous développons dans cette section les raisons qui nous ont conduit à valider le terrain *Perspective-Alpha* comme une étude de cas adéquate aux enjeux de notre recherche, résidant principalement dans trois critères (1 - un accord en cours de signature ; 2 - un rapprochement entre deux acteurs francophones ou anglophones ; 3 - un critère de taille pour déployer un éventail large d'entretiens). Nous détaillons ensuite le matériau récolté, en expliquant l'organisation et le déroulement des entretiens ainsi que des temps d'observation participante.

### 3.1. Contexte et critères de sélection de notre étude de cas *Perspective-Alpha*

Nous avons investi notre terrain d'étude en janvier 2013. Dès les premiers mois de la thèse, le choix a été fait d'être sur le terrain, au contact des acteurs et des parties prenantes d'une organisation impliquée dans un projet de fusion. Nous souhaitions construire une approche théorique à partir de ce contact. De plus, l'adéquation du terrain à notre objet d'étude (processus de fusion) a influencé ce choix. Nous voulions en effet rendre compte d'un processus complet. Or, l'opération entre *Alpha* et *Perspective* permettait d'avoir accès à des données riches et illimitées sur la totalité du processus de fusion, depuis les prémices jusqu'à l'intégration post-fusion. Dans leur étude analysant la validité interne et la validité externe des études de cas, Ayerbe et Missonier (2007) insistent sur le choix du cas comme une étape déterminante du processus de recherche qualitative ainsi que sur l'adéquation entre le cas choisi et l'objet de la recherche (Stake, 1994).

#### **Contexte de la recherche de terrain et liste de critères établie**

Nous avons contacté des entreprises assez « tôt » dans le processus de thèse. Suite à deux années d'immersion au sein d'un grand groupe français, nous nous sommes vu refuser l'accès au terrain. En effet, nous avons été pendant deux ans salariée du groupe Casino et nous souhaitions analyser le projet de rapprochement entre Monoprix et Casino. Un accord avait été trouvé en interne, mais cette décision a été réfutée par la direction générale. Nous avons dès lors pris conscience de la difficulté d'accès à un terrain lors de rapprochements stratégiques ainsi que de la très haute sensibilité des informations dans le cadre de rapprochements tels que les fusions.

Compte tenu de ce refus et dans l'objectif d'avoir un accès à un terrain qui réponde à nos critères, nous avons accordé chaque jour une heure de revue de la presse économique à l'identification de terrains potentiels répondant à nos critères.

- Un accord en cours de signature : ce premier critère impliquait un accès sur le terrain dès le début de l'intégration post-fusion. Cet élément comportait néanmoins le risque que l'opération n'aboutisse pas ou soit déboutée pendant plusieurs mois.

- Un rapprochement entre deux acteurs français ou anglophones : pour des contraintes linguistiques, nous souhaitons pouvoir interroger les acteurs sans une barrière supplémentaire due à la langue ou à une tierce personne (traducteur).
- Un critère de taille pour déployer un éventail large d'entretiens : nous n'avons pas contacté d'entreprises comportant des effectifs inférieurs à vingt salariés car nous souhaitons pouvoir interroger différents acteurs, à plusieurs niveaux stratégiques de l'organisation.

Le recours à des périodiques et des journaux économiques assurait un de ces critères, à savoir l'actualité du rapprochement. Mais il comportait également un élément clé dans la prise de contact avec la firme : l'adresse mail d'un des membres du top-management (en bas des articles). Nous avons doublé chaque envoi de demande par mail au directeur financier et au directeur général de l'entreprise par un envoi courrier<sup>144</sup>.

### **Validation de notre choix de terrain**

Nous tenons à souligner, en introduction de cette section, qu'une sélection de terrain fait également référence à *l'opportunité méthodique* (Girin, 1989) où l'opportunité d'avoir un terrain répondant aux critères de sélection influence l'entrée sur le terrain. Par ailleurs, l'étude de cas impliquant la fusion entre *Perspective* et *Alpha* respectait les trois critères énoncés : un accord en cours de signature pour intégrer l'organisation dès la phase d'intégration (1) ; un rapprochement entre deux acteurs français ou anglophones (2) ; une taille organisationnelle suffisante pour déployer un éventail large d'entretiens (3).

De plus, nous voulions obtenir des données internes riches (entretiens, documents, etc.) et de façon non restrictive. Aussi, nous étions désireuse de signer un accord de confidentialité encadrant notre présence sur le terrain et nous garantissant, dans la mesure du possible, des échanges récurrents avec le top-management. Ce terrain garantissait ces deux points. En octobre 2013, nous avons pris contact par mail avec le directeur financier ainsi qu'avec un membre du comité exécutif en charge des finances, du juridique, de l'informatique et du pôle services de *Perspective* en présentant brièvement notre projet. En octobre 2013, le projet de rapprochement était en cours mais non encore acté. Nous avons reçu début décembre une réponse positive de

---

<sup>144</sup> Nous avons envoyé plus de soixante-dix demandes correspondant à nos critères de sélection pendant six mois.

la part du directeur financier pour nous rencontrer. Un entretien a été organisé au sein de *Perspective* avec le directeur financier, la directrice juridique et assurances et le responsable du pôle contentieux (Cf. Annexe 7 - Extrait journal de bord).

Nous avons établi un contrat de confidentialité ainsi qu'une convention de coopération et d'accueil entre la nouvelle organisation, Montpellier Business School, le laboratoire de recherche Cret-Log, Aix-Marseille université, les directeurs de thèse et la doctorante, afin de garantir la confidentialité de nos résultats et le maintien d'accès au terrain tout au long du processus d'intégration post-fusion (Cf. Annexe 1). La convention prévoyait un temps d'accès au terrain d'un an qui a été prolongé d'un an supplémentaire à notre demande. Enfin, mise à part l'utilisation des noms réels des entreprises, de la date effective de la fusion, ainsi que du nom du *Projet d'Intérêt National*, aucune restriction concernant nos choix de questions ou nos choix d'interviewés n'a été formulée de la part de la direction générale. Dans ce cadre, nous avons bénéficié d'une grande autonomie et d'une totale liberté. Cette flexibilité entre le matériau et l'analyse des données a été un élément important dans le choix d'une approche qualitative (Miles et Huberman, 2003) ainsi que dans le choix de notre terrain. Lors de l'écriture d'articles ou de communications, nous avons systématiquement envoyé notre travail quinze jours avant la date d'envoi ou de soumission à deux personnes du top-management. Nous avons bénéficié de leur feed-back par échange de mail, entretien téléphonique ou en face-à-face. Les résultats de la thèse ont été présentés à deux reprises devant plusieurs personnes du top-management. Cela nous a permis de mesurer la plausibilité et l'impact de nos résultats sur leur perception de la situation actuelle ou passée.

### **Raisons de l'abandon d'un second terrain**

Nous avons eu accès à un autre terrain, concernant une fusion effective dans un autre secteur d'activité correspondant à nos critères de sélection. Nous avons mené six entretiens ainsi que deux journées d'observations passives au sein de la nouvelle organisation et avons décidé d'abandonner ce terrain au vu de la trop grande distance entre le terrain *Perspective-Alpha* et celui-ci (asymétrie taille entreprises, secteur différent, objectif stratégique majeur différent, ...). Ce choix a été également poussé par un certain pragmatisme, étant sur le terrain *Perspective-Alpha* très régulièrement, nous avons des difficultés à « comprendre » les enjeux de l'autre terrain. De plus est, la complexité de l'étude de cas *Perspective-Alpha* (complexité

interne et complexité contextuelle<sup>145</sup>) nous a dissuadée de garder ce terrain ou de continuer nos recherches pour trouver un second terrain afin de (peut-être) généraliser nos analyses.

### 3.2. Immersion au sein de la nouvelle organisation : une observation participante

Nous avons investi le terrain d'étude dès janvier 2014 alors que les travaux pour accueillir les nouvelles équipes commençaient.

L'entreprise objet de la fusion (que nous appellerons désormais « la nouvelle organisation ») a mis à notre disposition dès notre arrivée sur le terrain un bureau, situé au troisième étage du bâtiment principal, un badge afin d'accéder aux différents bâtiments, un ordinateur avec l'accès à l'intranet du groupe et un annuaire interne *via* l'intranet du groupe avec le profil de chaque employé (ex-*Alpha* ou non, diplômes et suivi de l'évolution des missions de chaque personne).

Nous avons débuté notre immersion sur le terrain par une période d'observation. Meglio et Risberg (2010) soulignent l'importance de l'observation dans le cadre de l'analyse d'une fusion. Ils considèrent l'observation comme un mécanisme de validité supplémentaire à la portée du chercheur : « *elle permet à la recherche de surmonter les biais potentiels qui sont censés affecter la validité des interviews rétrospectives, par exemple, la défaillance de la mémoire et la rationalisation a posteriori (Golden, 1992 ; Isabella, 1990)* »<sup>146</sup> (Meglio et Risberg, 2010, p. 91). Cette période d'immersion dans la nouvelle organisation nous a permis d'utiliser l'observation participante comme outil d'analyse. Lessard-Hébert *et al.* (1997) définissent l'observation participante en reprenant la définition de Pourtois et Desmet (1988, p. 132) : « *l'observation participante dépasse l'aspect descriptif de (l') approche (objective) pour s'attacher à découvrir le sens, la dynamique et les processus des actes et des événements* » (Lessard-Hébert *et al.*, 1997, p. 102).

Bien qu'aucun entretien n'ait été pris durant la première semaine de présence sur le site, nous définissons notre présence comme de l'observation participante et non de l'observation passive. Nous avons tenu quotidiennement un journal de bord (*Cf.* Annexe 7) où nous avons retranscrit nos ressentis et perceptions de la culture des entreprises et des interactions entre

---

<sup>145</sup> Nous approfondissons ce point dans la section 3.3. Conduite d'entretiens semi-directifs.

<sup>146</sup> Notre traduction pour « *it allows the research to overcome potential biases that are supposed to affect the validity of retrospective interviews, for example, memory decay and ex post rationalization (Golden, 1992; Isabella, 1990)* » (Meglio et Risberg, 2010, p. 91).

employés. Nous avons assisté à trois réunions avec le service financier et juridique et avons passé deux journées entières dans le service communication interne et externe<sup>147</sup>. Nous considérons que nous avons donné un sens aux situations dans lesquelles les différents acteurs se trouvaient et avons retranscrit cette perception de la réalité et du phénomène observé. En ce sens, nous qualifions cette première semaine d’immersion comme observation participante. De plus, la raison de notre venue au sein de la nouvelle organisation n’a pas été dissimulée, un court *curriculum vitae* et un descriptif de notre présence au sein de l’entreprise ont été transmis aux collaborateurs par mail afin d’introduire la prise de rendez-vous avec eux.

Cette période d’observation nous a permis notamment de mieux nous familiariser avec le secteur d’étude, puis d’être à l’aise lors des entretiens semi-directifs. Nous avons également établi un glossaire répertoriant les termes spécifiques utilisés dans le secteur d’activité de l’immobilier (*Cf.* Annexe 1).

### 3.3. Conduite d’entretiens semi-directifs

Baumard *et al.* (2007) soulignent l’intérêt d’un guide lors d’entretiens semi-directifs pour aborder une série de thèmes préalablement définis. Comme nous l’avons souligné dans la section 1.2.1 (Canevas de différents allers-retours entre théorie(s) et terrain : du prisme des paradoxes à la théorie néo-institutionnelle), nous avons utilisé trois guides d’entretien successifs (annexes 3, 4 et 5), du fait de l’insertion de nouvelles thématiques à aborder au cours de notre immersion, notamment en termes de gouvernance et d’actionnariat. Nous avons également eu besoin de plus d’informations pour appréhender la complexité contextuelle de notre étude de cas. Ces thématiques ont été intégrées dans les guides d’entretien n° 2 et n° 3. Néanmoins, le cœur de chaque guide d’entretien est resté centré sur notre unité d’analyse (l’organisation) et sur la compréhension des mécanismes d’influence et des logiques internes à l’œuvre au cours de l’intégration post-fusion.

Nous avons élaboré un premier guide d’entretien contenant une vingtaine de questions. Nous avons ensuite choisi de le faire évoluer et formaliser ainsi un deuxième guide d’entretien. En effet, nous avons peur que les questions ne soient communiquées entre collaborateurs en interne. Enfin, nous avons souhaité mieux comprendre le rôle de l’État dans la nouvelle

---

<sup>147</sup> Cette implication au sein du service communication a été décidée de façon spontanée, autour d’un repas où la directrice de ce pôle nous a invitée à comprendre le rôle de ce service au sein de l’entité.

organisation et son influence dans le processus de fusion, ce qui nous a conduite à élaborer un troisième guide.

Nous avons aussi choisi de mener un second entretien avec la plupart des personnes rencontrées afin de mieux comprendre les changements opérés aux niveaux individuel, équipe et organisationnel entre les deux interviews. Nous souhaitons également connaître la perception des employés sur l'avancement du processus d'intégration post-fusion. Notre guide d'entretien a été une aide pour optimiser la gestion du temps en faisant le choix de ne pas demander plus de détails sur l'histoire des organisations (dès le guide d'entretien 2), mais d'axer l'entretien sur les changements ou faits importants survenus au cours de la période d'intégration post-fusion. Le tableau 7 synthétise l'utilisation des guides d'entretien en fonction de l'avancement dans le processus d'intégration post-fusion.

Concernant l'organisation des entretiens dans le temps, nous avons commencé par interviewer les top-managers des deux organisations (pour qu'ils nous exposent les enjeux de la fusion), puis nous avons interviewé des chargés de mission ainsi que des représentants du *Groupe public*. Nous souhaitons avoir le point de vue de différents acteurs, à divers niveaux hiérarchiques et impliqués dans différents services. Selon Meglio et Risberg (2010), « *la recherche sur les F/A souffre d'un biais managérial car les études utilisant les cadres supérieurs comme des informateurs « infiltrant » le terrain. Afin de comprendre les processus de F/A, il faut prendre les points de vue d'autres acteurs en considération* »<sup>148</sup> (Meglio et Risberg, 2010, p. 91). Au total, nous avons conduit 54 entretiens semi-directifs sur deux ans. Nous détaillons les niveaux hiérarchiques interrogés ainsi que leur ancienne affiliation à *Alpha* ou *Perspective* dans les tableaux 7 et 8.

---

<sup>148</sup> Notre traduction pour « *M&A research suffers from a managerial bias because studies using top managers as informants permeate the M&A domain. In order to understand M&A processes, one needs to take other actors' points of view into consideration* » (Meglio et Risberg, 2010, p. 91).

**Tableau 7.** Informations sur la répartition des entretiens dans le temps et utilisation des guides d'entretien

	Janvier- février 2014	Mars-avril 2014	Mai-juillet 2014	Août- octobre 2014	Novembre- janvier 2015	Février- avril 2015	Mai 2015 - janvier 2016	TOTAL
<b>Top- managers <i>Perspective</i></b>	7	7	5	2	2	3	1	<b>27</b>
<i>Middle managers Perspective</i>	0	1	1	0	1	1	1	<b>5</b>
<b>Top-managers <i>Alpha</i></b>	2	2	1	2	2	3	3	<b>15</b>
<b>Chargés de mission <i>Alpha</i></b>	0	1	0	0	2	2	0	<b>5</b>
<b>Représentants du <i>Groupe public</i> en charge de la fusion</b>	0	0	0	0	0	0	2	<b>2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>54</b>
<b>Jours sur site</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>64</b>
<b>Utilisation guide entretien 1</b>	X	X	X	X				
<b>Utilisation guide entretien 2</b>				X	X			
<b>Utilisation guide entretien 3</b>					X	X	X	

*Source : l'auteur*

Nous avons interviewé au total 38 personnes employées dans les entreprises *Perspective* ou *Alpha* et deux personnes externes, représentants du *Groupe public*, pour un total de 54 interviews. Le tableau 8 détaille les personnes interviewées. Au début de chaque entretien, nous nous sommes rapidement présentée (projet de recherche lié à l'intégration des opérations de fusion, rattachement universitaire). À l'issue de cette introduction, l'autorisation de procéder à l'enregistrement de l'entretien a été demandée au participant. Une prise de notes a été réalisée au cours de chaque entretien. Les entretiens ont été conduits dans notre bureau, dans le bureau de l'interlocuteur ou dans une salle de réunion, selon le choix du participant. Nous avons retranscrit les entretiens dans les plus brefs délais, dans la journée ou la semaine suivante afin de ne pas perdre le contexte dans lequel l'entretien s'était déroulé (Romelaer, 2005). Les entretiens, d'une durée comprise entre 1 h et 1 h 40, ont été retranscrits mot à mot. Nous n'avons pas retranscrit d'entretien au sein de notre bureau afin d'éviter tout risque de fuite, le bureau étant laissé ouvert afin de pouvoir échanger avec les collaborateurs. Nous avons envoyé par courrier ou donné en main propre le document imprimé de la retranscription intégrale de l'entretien à chaque participant, le laissant libre de nous contacter pour modifier une information (nous avons donné notre carte de visite où figurent adresse mail universitaire et numéro de téléphone à chaque interlocuteur). Nous n'avons eu aucun retour nous demandant de modifier un passage de l'entretien ou une information. Après chaque entretien, nous avons noté notre perception de l'intérêt du participant pour notre étude ainsi que notre perception de son sentiment de sécurité du participant et de mise en confiance, en attribuant une note sur une échelle de 0 à 10. Nous avons également inscrit si la séquence avait été interrompue (appel téléphonique, etc.) et à quel moment afin de l'inscrire dans la retranscription. Nous avons dans huit cas également noté certains propos ajoutés par la personne une fois le magnétophone éteint. Ces fiches n'ont pas été communiquées (ni codées sous le logiciel NVivo 10. Elles ont été simplement un outil d'aide à la perception de notre présence sur le terrain. (Cf. Annexe 6 - Fiche synthétique suite déroulement entretien). Par exemple, nous avons constaté que le degré de « confiance perçue » augmentait au second entretien ou si nous avions déjà rencontré une personne du même service. De même, nous avons décidé d'organiser les entretiens dans une salle de réunion utilisée fréquemment par les collaborateurs plutôt que dans notre bureau (le bureau mis à disposition au sein de l'entreprise) si la personne interviewée n'exprimait pas le souhait que l'interview se déroule dans son bureau. Nous avons constaté que le niveau de confiance de l'interviewé semblait plus faible dans notre bureau, situé au niveau de la direction générale et peut-être identifié comme « interne » à l'entreprise alors que nous présentions notre projet comme « externe » à l'organisation. Nous modérons ces constats (inscrits dans notre

journal de bord) comme des ressentis et non comme des éléments factuels (ils n'ont donc pas été codés).

**Tableau 8.** Informations sur la conduite des entretiens

	<b>Top-managers</b>		<b>Middle managers et chargés de mission</b>	
	<b>Total</b>	Nombre de deuxièmes ou troisièmes entretiens menés inclus	<b>Total</b>	Nombre de seconds entretiens menés inclus
<i>Perspective</i>	<b>27</b>	10	<b>5</b>	2
<i>Alpha</i>	<b>15</b>	5	<b>5</b>	0

*Source : l'auteur*

### 3.4. Récolte de données secondaires

Nous avons choisi de récolter des données secondaires liées au processus de fusion (Webb et Weick, 1979), ce qui nous a permis de mieux comprendre l'histoire de la fusion (Clark *et al.*, 2010) et d'enrichir sa description (Dumez, 2010). Nous avons ordonné les données secondaires grâce à différents tableaux Excel afin de pouvoir analyser leur rôle dans la connaissance des organisations et dans la compréhension du processus de fusion. Nous avons tout d'abord organisé les différentes données secondaires dans un classement appelé « classement global » (Cf. Annexe 8) selon la nature des documents (baromètre social, rapport annuel, document de référence, plaquette de communication, documents liés aux systèmes d'informations, mails entre collaborateurs, etc.). Un code couleur a été établi afin de regrouper les documents de même nature entre organisations. Nous avons indiqué le nom exact du document, son nombre (exemple plusieurs rapports annuels), ainsi que la date de la dernière consultation. Ensuite, nous avons coché s'ils apportaient des informations sur la fusion étudiée, ou non.

Dans un autre temps, nous avons ordonné les données sous Excel avec un classement « spécifique » pour les documents d'une même nature en grand nombre, tels que communiqués de presse ou articles de presse (Cf. Annexe 9 - A. Extrait du classement Excel spécifique aux documents sur les organisations (rapports annuels, plaquette communication, etc.) : extrait années 2010 à 2013 (non exhaustif) ; Extrait du classement Excel spécifique aux communiqués de presse (source *Perspective*)). Dans ces classements spécifiques, nous avons différencié les

documents suivant l'organisation émettrice du document (*Perspective* ou *Alpha*). Nous avons ensuite spécifié leur nature, leur nom exact, leur source, la date d'émission du document, la date de consultation, etc.

Certains documents nous ont permis d'approfondir notre connaissance sur l'histoire, la culture et les spécificités de chaque organisation (tels que les rapports publiés chaque année par chacune des entités). D'autres données secondaires nous ont renseignée sur l'opération de fusion, comme les documents de travail interne sur la fusion incluant par exemple la migration des systèmes d'information ou l'organisation de la nouvelle entité prévue avant la fusion effective. Certains documents étaient disponibles sur l'intranet du groupe (comme par exemple les vidéos internes du directeur général et des membres du comité). D'autres nous ont été confiés par des anciens top-managers d'*Alpha* (deux documents de travail interne sur la fusion). Certaines données secondaires nous ont été aussi transmises par des parties prenantes de l'organisation *Perspective* (rapports annuels d'*Alpha*).

### 3.5. Synthèse du matériau collecté dans le cadre de l'étude de cas

Notre démarche exploratoire est basée sur des méthodes multiples de collecte de données : observation participante (64 jours de présence sur le site répartis sur deux ans – un bureau a été mis à notre disposition au sein de *Perspective*) (1) ; conduite de 54 entretiens semi-directifs sur deux ans (2) ; récolte de données secondaires (mails entre collaborateurs, rapports annuels, etc.). Au total, 838 documents ont été récoltés (3). Le tableau 9 détaille le matériau collecté.

**Tableau 9.** Matériau collecté dans le cadre de la fusion *Perspective-Alpha*

	<b>Sources</b>	<b>Nombre</b>
<b>Entretiens</b>	Top-management <i>Perspective</i>	27
	<i>Middle</i> management <i>Perspective</i>	5
	Top-management <i>Alpha</i>	15
	Chargés de mission <i>Alpha</i>	5
	Représentants du <i>Groupe public</i> en charge de la fusion	2
<b>Total</b>		<b>54</b>
<b>Données secondaires</b>	Rapports annuels des organisations	19
	Documents internes sur les organisations (plaquette communication, magazines internes, etc.)	64
	Documents de travail interne sur la fusion	2
	Rapports financiers sur la fusion	104
	Vidéos internes du directeur général et des membres du comité	27
	Vidéos internes sur l'histoire des organisations et sur des projets spécifiques	25
	Vidéos internes de représentants du <i>Groupe public</i> concernant la fusion	4
	Interviews d'anciens partenaires d'affaires d' <i>Alpha</i> un an après la fusion	2
	Interviews d'anciens partenaires d'affaires de <i>Perspective</i> un an après la fusion	4
	Notes du top-management aux salariés	32
	Articles de presse	164
	Communiqués de presse du comité exécutif	366
	Lettres internes aux actionnaires	5
	Mails entre collaborateurs sur le projet de fusion (avant fusion)	20
<b>Total</b>		<b>838</b>

Source : l'auteur

### 3.6. Quels mécanismes de validité pour notre étude ?

Nous avons suivi les recommandations de Lincoln et Guba (1985) pour évaluer la validité de nos résultats. Nous avons déjà souligné dans les pages qui précèdent l'engagement de longue durée (24 mois) du chercheur avec le terrain de recherche ainsi que le soutien de la direction de la nouvelle organisation pour un accès non restrictif aux données (interviews, jours d'observation, accès aux archives, intranet, etc.). Un mécanisme de validité supplémentaire (Heracleous, 2001) a été utilisé en présentant à trois reprises nos résultats au top-management et aux membres du comité exécutif de la nouvelle organisation. Un document analytique écrit a été envoyé deux semaines en amont de chaque présentation orale afin de bénéficier du retour des membres du comité exécutif et des top-managers de la nouvelle organisation. Ces moments privilégiés d'échanges ont été très enrichissants car ils nous ont permis de mesurer l'adéquation

de nos résultats avec la perception des acteurs et d'échanger sur l'importance constatée ou perçue de certaines actions prises au cours du processus d'intégration post-fusion. Ces échanges nous ont également donné la possibilité d'affiner certains résultats. Ces différentes communications nous ont demandé un effort de présentation synthétique de notre analyse, exercice qui a fait évoluer la formulation de nos résultats. Ces échanges ont également permis aux membres du top-management et aux membres du comité exécutif de prendre du recul sur la stratégie globale et de mieux mesurer le déroulement de l'intégration post-fusion. Certaines actions que les top-managers avaient menées au cours de l'intégration ont été qualifiées par eux-mêmes comme des « événements déclencheurs » dans le processus de fusion alors qu'ils ne mesuraient pas consciemment la portée de leur action. À titre d'exemple, nous avons identifié comme élément déclencheur le changement de rôle de deux top-managers ex-*Alpha* à un moment précis en intégration post-fusion, où le top-management de la nouvelle organisation leur a donné la mission d'établir un bilan précis des compétences et faiblesses de la nouvelle organisation fusionnée. Cet élément déclencheur n'avait pas été perçu comme marquant ou impulsant un tournant en intégration post-fusion lors de la présentation de nos résultats devant le top-management.

**En synthèse :** le matériau collecté dans le cadre de l'étude de cas *Perspective-Alpha* est basé sur une longue période d'immersion dans la nouvelle organisation nous permettant d'utiliser trois outils principaux de collecte et d'analyse : l'observation participante, la conduite d'entretiens semi-directifs et la récolte de données secondaires. La présentation de nos résultats au top-management et aux membres du comité exécutif de la nouvelle organisation a été une source d'enrichissement pour les deux parties (les membres responsables de la fusion et la chercheuse).

Notre démarche exploratoire est basée sur des méthodes multiples de collecte de données : observation participante (64 jours de présence sur le site répartis sur deux ans – un bureau a été mis à notre disposition au sein de *Perspective*) (1) ; conduite de 54 entretiens semi-directifs sur deux ans (2) ; récolte de données secondaires (mails entre collaborateurs, rapports annuels, etc.). Au total, 838 documents ont été récoltés (3). Une analyse longitudinale est nécessaire afin d'analyser les liens entre les différentes phases de la F/A (Stahl *et al.*, 2013) et pour prendre en compte la complexité du processus de l'opération (Bergh et Holbein, 1997 ; Stahl *et al.*, 2013).

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). En outre, la possibilité pour une étude en profondeur en temps réel, avec un accès à une quantité importante d'informations, est généralement rare (Yu *et al.*, 2005 ; Stahl *et al.*, 2013) et cela a fortement influencé notre décision. Le choix d'un seul cas est justifié dans la littérature comme un moyen valable pour la compréhension d'une situation spécifique

Nous présentons dans la section suivante l'étude de cas en mettant en avant la chronologie des événements, l'histoire des deux organisations ainsi que le processus de rapprochement.

#### 4. Monographie et chronologie de l'étude de cas

La monographie est une approche narrative de l'étude de cas (Dumez, 2010) mettant en exergue le dynamisme des faits marquants (Langley, 1999). La réalisation d'une monographie et d'une chronologie permet d'identifier les phases du processus, de repérer les participants et d'acquérir les bases nécessaires pour faciliter la phase d'analyse approfondie (Meier et

Missonier, 2006). Nous identifions cette première étape comme une recherche de connectivité et de stabilisation<sup>149</sup> (Hernes, 2007) afin de pouvoir asseoir une phase de recherche plus approfondie. S'appuyant sur les travaux de Whitehead (1938), Hernes (2007) « *Whitehead (1938 : 9) a jugé que "la connectivité est l'essence de toutes les choses et de toutes sortes". Sans connectivité il n'y a pas de processus. La connectivité implique de rassembler les choses pour former une base à partir de laquelle l'action peut avoir lieu* »<sup>150</sup> (Hernes, 2007, p. 129). Cette première étape fait partie d'une phase d'analyse car le chercheur sélectionne certaines informations et données au détriment d'autres. C'est la notion de « *methodology selection* » (Weick, 1984) et de « *capta* », données captées, c'est-à-dire sélectionnées par le chercheur (Checkland et Holwell, 1998)<sup>151</sup>.

De plus, cette première étape fait également partie d'une « description profonde » (« *thick description* ») proposée par Geertz (1973), qui constitue un ensemble riche de détails propres au contexte du cas étudié (Ayerbe et Missonier, 2007 ; Cornellissen, 2017). Cette étape nous a permis de prendre conscience de la complexité de notre terrain d'étude ainsi que de sa spécificité. Cette première partie consiste à rendre une image intelligible de la situation en utilisant différents supports (Mantere et Ketokivi, 2013 ; Cornellissen, 2017). Nous développons ces deux aspects dans cette section.

#### 4.1. Présentation des entreprises *Perspective* et *Alpha*

L'étude de cas concerne les entreprises *Perspective* et *Alpha*, deux sociétés immobilières d'investissement cotées basées à Paris. Toutes les deux se sont récemment rapprochées afin de mieux répondre à la réalisation du *Projet d'Intérêt National* initié par l'État. Le gouvernement français a mis en place le *Projet d'Intérêt National* pour promouvoir un développement économique et durable de la région Île-de-France.

*Perspective* (1700 employés) est filiale d'un groupe public (appelé ensuite *Groupe public*) et *Alpha* (100 employés), filiale d'un groupe européen (appelé *Groupe européen*).

---

<sup>149</sup> « *Connecting is done in order to stabilize* » (Hernes, 2007, p. 131).

<sup>150</sup> Notre traduction pour « *Whitehead (1938:9) held that 'connectedness is of the essence of all things of all kinds'. Without connectedness there is no process. Connectedness implies bringing together things to form a basis from which action can take place* » (Hernes, 2007, p. 129).

<sup>151</sup> Checkland et Holwell (1998) différencient les termes de *données*, *informations* et « *capta* » : données ou informations sélectionnées par le chercheur comme fait marquants ou événements dans son matériau.

*Perspective*, filiale d'un groupe appartenant à l'État par le biais du *Groupe public* a son capital réparti de la manière suivante : 51 % d'actionnaires publics - 49 % d'actionnaires privés.

**Le *Projet d'Intérêt National*** est un projet émanant du ministère du Logement et de l'Égalité des territoires. 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, au premier rang desquels Paris et le cœur de l'agglomération parisienne, et promeut le développement économique durable, solidaire et créateur d'emplois de la région capitale. Il vise à réduire les déséquilibres sociaux, territoriaux et fiscaux au bénéfice de l'ensemble du territoire national* » (Loi n° 2010-597 du 3 juin 2010, source <http://www.legifrance.gouv.fr/> consulté le 8/07/2014). Le projet a pour ambition d'ouvrir des zones isolées ou enclavées à l'extérieur de la capitale, en développant des installations respectueuses de l'environnement et en créant des emplois dans la région.

***Perspective*** est une société créée en 1954, pour faire face aux besoins de logements au niveau national. Elle est un acteur majeur dans le développement urbain du territoire français et évolue dans un environnement hautement concurrentiel. La société est un acteur majeur du développement territorial en Île-de-France, mais 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 métropoles françaises (Bordeaux, Lyon, Marseille, Strasbourg). *Perspective* est implantée en France via 7 directions territoriales et 24 implantations régionales. De par sa structure à la fois publique et privée, *Perspective* a comme mission étatique de soutenir les grands développements économiques et sociaux dans le pays. *Perspective* devient une société cotée en 2006 et a comme actionnaire majoritaire l'État, par le relais du *Groupe public*. Parallèlement, une grande banque américaine influe sur *Perspective* en tant qu'actionnaire. Néanmoins, *Perspective* est marquée par l'influence du public dans son organisation. Par exemple, le sceau du *Groupe public* est présent sur le logo de *Perspective* et les fonctions supports sont importantes. *Perspective* est une structure institutionnelle jugée fiable et stable avec un portefeuille clients équilibré qui dispose de la confiance des investisseurs. La société est reconnue sur son secteur d'activité et entretient des liens étroits et historiques avec les collectivités. *Perspective* a une culture institutionnelle forte.

« En ce qui concerne notre histoire, nous sommes une filiale du Groupe public, donc notre ADN est un peu spécial, nous sommes en mesure de combiner le meilleur des secteurs public et privé » (Top-manager 10 à *Perspective*).

*Alpha* est une société foncière de 100 employés cotée sur New York Stock Exchange Euronext Paris (NYSE Euronext Paris). C'est une filiale d'un *Groupe européen* privé dans le secteur des banques et assurances. Cette entreprise privée est un acteur clé du développement urbain en Île-de-France et leader sur le segment des parcs d'affaires dans la région. Avant la fusion, le cœur de métier d'*Alpha* était le développement et la stratégie immobilière des entreprises avec un positionnement stratégique de numéro 1 des parcs d'affaires en Île-de-France. Au moment de la fusion, l'entreprise détient quatre actifs immobiliers clés (sur sept pôles stratégiques identifiés au total) dans la réussite du projet majeur de la fusion qui sont quatre parcs d'affaires situés dans des zones de forte activité au sein du *Projet d'Intérêt National*. Ces quatre actifs sont indispensables pour contrôler le dispositif lié au *Projet d'Intérêt National*. *Alpha* est une entreprise dynamique et réputée sur son marché. Elle est connue pour son sens des affaires et son esprit « paternaliste ». Elle est cotée depuis 1973 et bénéficie d'un actionnariat stable et institutionnel. Ses actifs stratégiques en font un acteur incontournable sur son marché. *Alpha* a une culture privée forte et est orientée vers la satisfaction de ses clients.

Ainsi, la société *Alpha* est plus petite que *Perspective*, mais est également un acteur clé dans le développement urbain français. *Alpha* détient des emplacements stratégiques en région parisienne. Le tableau 10 compare les caractéristiques économiques et le positionnement stratégique des entreprises *Perspective* et *Alpha*.

**Tableau 10.** Synthèse comparative des entreprises *Perspective* et *Alpha*

	<i>Perspective</i>	<i>Alpha</i>
<b>Taille</b> (nombre d'employés)	1 700	100
<b>Poids économique</b> (détention de m <sup>2</sup> des activités immobilières respectives)	1 863 000	1 236 800
<b>Poids économique au sein du <i>Projet d'Intérêt National</i></b> (détention de m <sup>2</sup> des activités immobilières respectives)	1 084 917	1 236 800
<b>Position sur le marché</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acteur majeur du développement urbain du <i>Projet d'Intérêt National</i></li> <li>• Leader européen sur le segment de développement de bureaux et de parcs d'activités</li> <li>• Leader en France sur l'achat et le développement de cliniques et hôpitaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acteur majeur du développement urbain du <i>Projet d'Intérêt National</i></li> <li>• Leader sur le segment des parcs d'affaires en Île-de-France</li> </ul>

Source : l'auteur

Nous dressons deux « cartes d'identité » synthétisant les caractéristiques propres à chaque entreprise. Ces grilles <sup>152</sup> comportent des composants culturels, structurels et organisationnels relatifs à chaque firme. Ces deux tableaux synthétiques sont des aides pour le lecteur afin de comprendre les différences et points forts/points faibles des deux organisations (tableaux 11 et 12). Ces éléments de synthèse nous ont également permis de comprendre certains freins ou blocages individuels et/ou collectifs en intégration post-fusion.

<sup>152</sup> Les grilles d'analyse présentées dans ce travail doctoral sont une adaptation d'outils d'analyse de la culture organisationnelle des deux firmes élaborées avec les professeurs Olivier Meier (université Paris-Est) et Audrey Missonier (Montpellier Business School) afin de rendre compte de l'évolution des dynamiques culturelles lors du processus de fusion. Un article présentant l'évolution de la culture organisationnelle de la nouvelle organisation en prenant en compte la façon dont certaines circonstances activent ou privilégient certaines normes culturelles au détriment d'autres, et modifient ainsi les rapports de force des dynamiques culturelles au sein du nouvel ensemble, est actuellement en révision au sein de la revue *Recherches en Sciences de Gestion – Management Sciences – Ciencias de Gestión* (Thelisson A.-S., Meier O. & Missonier A. Changement culturel et processus de légitimation dans le cas de fusion-acquisition, *Recherches en Sciences de Gestion – Management Sciences – Ciencias de Gestión*).

**Tableau 11.** Carte d'identité de *Perspective* avant la fusion

Composants structurels et organisationnels	Caractéristiques
<b>Éléments d'identification</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Société privée, cotée depuis avril 2006, basée à Paris et filiale d'un <i>Groupe public</i> (actionnaire majoritaire)</li> <li>- Acteur majeur du développement territorial en Île-de-France, structure également déployée sur l'ensemble du territoire français (9,1 milliards d'euros de patrimoine)</li> </ul>
<b>Objectifs dominants proclamés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Devenir leader sur le développement territorial en Île-de-France ainsi qu'en France, avoir le monopole en détention territoriale pour le <i>Projet d'Intérêt National</i></li> <li>- Satisfaire le <i>Groupe public</i> et ses clients (dont actionnaires de la société)</li> </ul>
<b>Position face à l'environnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structure institutionnelle fiable et stable avec un portefeuille clients équilibré, forte confiance des investisseurs</li> <li>- Société historiquement reconnue sur son secteur d'activité, liens étroits avec ses clients (sociétés, grands groupes, collectivités, etc.)</li> </ul>
<b>Structure du pouvoir et processus de décision</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise de décision centralisée et « longue » : validation par la direction générale de dossiers importants avant ou après la validation du dossier par le service concerné (ex : contrôle de gestion), allers-retours possibles entre les deux entités par mails ou réunions pour affiner les points problématiques</li> <li>- Validation par le <i>Groupe public</i> des décisions stratégiques</li> <li>- Management descendant fort et formel : nombreuses formations, bilan des compétences informatisé, système de <i>reporting</i> N+2 en place</li> <li>- Les fonctions supports sont importantes et représentent 30 % des emplois</li> <li>- Secrétariat dédié à chaque pôle, puis à chaque service</li> </ul>
<b>Structure organisationnelle + Politique de gestion des ressources humaines + Communication-mode de diffusion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombreux pôles, services et niveaux hiérarchiques</li> <li>- Peu de transversalité et de polyvalence</li> <li>- Importance du <i>reporting</i> et de la coordination (bilans, prévisionnels, budgets détaillés, etc.)</li> <li>- Communication interne forte (nombreuses réunions formelles) et encouragée (<i>chat</i> interne par service), les bureaux sont grands et vastes (plusieurs buildings) avec des badges restrictifs aux employés de certains services. Aussi, pour échanger, les personnes correspondent par courriel ou téléphone</li> <li>- Magazine interne édité pour présenter les nouveaux arrivants, les projets des autres services, etc.</li> <li>- Faible autonomie accordée aux individus ayant une mission opérationnelle ainsi qu'aux équipes</li> </ul>
<b>Rites et routines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Société connue comme étant une « institution »</li> <li>- Société prestigieuse et d'un certain standing avec des actionnaires connus</li> <li>- Turnover important</li> <li>- Système actionnarial fermé et procédurier</li> <li>- Mobilité interne et au sein du <i>Groupe public</i> forte</li> </ul>
<b>Croyance tacite partagée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Société historique avec une forte notoriété, se positionne comme le futur leader du <i>Projet d'Intérêt National</i></li> </ul>
<b>Symboles (code vestimentaire, horaires de travail, logos, etc.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bâtiments modernes et luxueux. La société s'impose comme développeur exclusif de la zone où sont situés les bâtiments. Exemple : navette fluviale gratuite mise à disposition tous les quarts d'heure pour les employés de la sortie du métro à l'entrée du building</li> <li>- Code vestimentaire formel et strict, bureaux spacieux et luxueux, grande baies vitrées et tableaux aux couleurs vives aux murs, écrans télévisés avec diffusion des informations en continu, planning numérique affichant le planning des salles de réunion, bureaux de la direction en bois sombre renforçant un sentiment de sérieux</li> <li>- Présence du sceau du <i>Groupe public</i> sur le logo de l'entreprise : influence forte de l'État <i>via</i> le <i>Groupe public</i> sur la stratégie de l'entreprise</li> <li>- Sentiment d'appartenance à un grand groupe</li> </ul>

**Tableau 12.** Carte d'identité d'*Alpha* avant la fusion

<b>Composants structurels et organisationnels</b>	<b>Caractéristiques</b>
<b>Éléments d'identification</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Société cotée depuis 1973, basée à Nanterre et filiale d'un grand <i>Groupe européen</i></li> <li>- Acteur numéro 1 des parcs d'affaires en Île-de-France (patrimoine de plus de 1 224 000 m<sup>2</sup> de bureaux et d'immeubles mixtes)</li> </ul>
<b>Objectifs dominants proclamés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rester leader sur son segment de marché (segment bureaux en Île-de-France)</li> <li>- Satisfaire ses clients (dont employés-actionnaires de la société)</li> </ul>
<b>Position face à l'environnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La structure s'affiche comme le « spécialiste terrain » de la région parisienne dans son secteur d'activité</li> </ul>
<b>Système de contrôle + autorité « supra-organisationnelle »</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Système de réunion informelle et flexible. Par exemple, une salle de réunion est présente au sein de l'entité mais les réunions se passent souvent dans le bureau d'un des participants</li> <li>- <i>Reporting</i> très faible et peu récurrent auprès du <i>Groupe européen</i> privé</li> <li>- Polyvalence des secrétaires</li> </ul>
<b>Structure du pouvoir et processus de décision</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Management descendant informel</li> <li>- Décentralisation forte</li> <li>- Les employés sont souvent actionnaires de la société, système de prise de participation au capital avantageux et très encouragé par la société</li> <li>- Circuit décisionnel « court », de nombreuses décisions sont prises sans l'aval de la direction générale</li> </ul>
<b>Structure organisationnelle + Politique de gestion des ressources humaines + Communication-mode de diffusion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte autonomie accordée</li> <li>- Employés impliqués dans la société : par exemple, lors de recrutement, des secrétaires ou collaborateurs externes au service assistent à l'entretien d'embauche et donnent leur avis</li> <li>- Tout le monde connaît tout le monde</li> <li>- Communication intense et physique privilégiée, les personnes préfèrent « passer » dans le bureau de leur collègue plutôt que de les appeler ou leur envoyer un mail</li> </ul>
<b>Rites et routines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Système actionnarial souple et très lucratif/avantageux pour les salariés</li> <li>- Encouragement de la direction générale à prendre des parts dans la société (abondement à 50 %)</li> <li>- Discussion informelle entre les parties prenantes</li> <li>- Socialisation forte entre salariés, sorties entre collaborateurs fréquentes en dehors des heures de travail</li> </ul>
<b>Croyance tacite partagée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Société historiquement reconnue sur son secteur d'activité, se positionne comme un acteur majeur du <i>Projet d'Intérêt National</i></li> </ul>
<b>Symboles (code vestimentaire, horaires de travail, logos, etc.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Société « paternaliste » : le fondateur (PDG) est connu de tous et respecté, affect fort entre PDG et salariés</li> <li>- Positionnement unique avec des bureaux sur les marchés intérieurs nationaux</li> <li>- Sentiment d'appartenance à une PME</li> <li>- Code vestimentaire strict</li> </ul>

## 4.2. Contexte de la fusion

La crise de 2008 a fragilisé le *Groupe européen*, maison-mère d'*Alpha*, qui doit céder un de ses actifs immobiliers jugé comme rentable pour renforcer sa solvabilité en année N-2 (avant la fusion). Le *Groupe public* a accepté de prêter 300 millions d'euros au *Groupe européen* à condition qu'il obtienne une participation dans *Alpha*. Après deux ans de recours juridiques, un accord sur le projet de rapprochement entre les deux entreprises a été trouvé. Les

actions de la société cible *Alpha* ont été échangées contre des actions de l'acquéreur *Perspective* par le biais d'une holding contrôlée par le *Groupe public*. La base d'une parité de cinq actions *Perspective* pour quatre actions *Alpha* a été validée par l'Autorité des marchés financiers. Le *Groupe public* a accepté de prêter 300 millions d'euros au *Groupe européen* à condition qu'il lui apporte sa participation dans *Alpha*.

La nouvelle organisation issue de la fusion est une société privée où le *Groupe public* est actionnaire minoritaire (répartition du capital : 39 % pour actionnaires publics – 61 % actionnaires privés). Il ne s'agit donc pas d'une privatisation, mais l'étude de cas appartient au modèle identifié par Inoue *et al.* (2013)<sup>153</sup>, où l'État intervient dans la stratégie de développement des entreprises pour assurer sa propre stratégie (*via* une opération de fusion en vue de sécuriser le *Projet d'Intérêt National*).

#### 4.3. Objectif stratégique majeur de la fusion *Perspective-Alpha* retenu

La fusion est de type horizontal - selon la typologie proposée par la *Federal Trade Commission* (voir 1.1.2. Typologies des fusions). La fusion a été signée le 31 décembre de l'année N<sup>154</sup>, après deux années de négociations et des actions en justice. L'objectif du rapprochement est de faire de la nouvelle organisation un acteur incontournable du secteur urbanistique en France ainsi que le leader sur un projet urbaniste d'envergure nationale (appelé le *Projet d'Intérêt National*). 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 *Projet d'Intérêt National*.

Parallèlement, la fusion doit permettre à la nouvelle organisation, appelée *Perspective Management*, de devenir leader sur le marché du développement urbain des grandes métropoles françaises.

---

<sup>153</sup> « *Leviathan as a minority shareholder* » (Inoue *et al.*, 2013).

<sup>154</sup> Pour des raisons de confidentialité, les noms et dates ont été modifiés pour toutes les communications et publications (un contrat de confidentialité ainsi qu'une convention de coopération et d'accueil ont été établis entre la société *Perspective*, Montpellier Business School, le laboratoire de recherche Cret-Log, Aix-Marseille Université, les directeurs de thèse les professeurs Gilles Guieu et Audrey Missonier, et la doctorante Anne-Sophie Thelisson. Ces deux documents sont en annexe de la thèse – Cf. Annexe 1).

La nouvelle organisation (appelée *Perspective Management*) issue de la fusion est une société privée, avec le *Groupe public* comme actionnaire minoritaire (répartition du capital : 39 % pour actionnaires publics – 61 % actionnaires privés).

#### 3.4.3.1. Objectif majeur : asseoir une stratégie de développement territorial : le *Projet d'Intérêt National*

En combinant les actifs stratégiques d'*Alpha* et de *Perspective*, *Perspective Management* est devenue la première foncière du *Projet d'Intérêt National*. Il nous semble important de souligner à ce stade du document que le *Groupe public* a pour mission auprès de l'État « *d'accompagner les grandes évolutions économiques et sociétales du pays, et notamment :*

- les évolutions de la démographie entraînant de nouveaux besoins en logements ou en structures médico-sociales pour l'accompagnement du vieillissement de la population,
- la réalisation d'infrastructures contribuant à la compétitivité du territoire du *Projet d'Intérêt National*,
- le développement de la société de la connaissance, la rénovation et le financement du développement des universités,
- le soutien à la croissance des PME,
- le développement durable et la production d'énergies renouvelables »<sup>155</sup>.

Cette fusion entre deux acteurs détenant des actifs immobiliers stratégiques assure alors au *Groupe public* d'avoir un leader sur le *Projet d'Intérêt National*, ce qui par conséquent sécurise ce projet<sup>156</sup>. Dans la nouvelle organisation, le *Groupe public* reste minoritaire. En contrepartie, la nouvelle organisation garantit une « distribution régulière d'argent et de dividendes, utiles à la réalisation de ses missions, dont ses missions étatiques » (top-manager 1 *Perspective*).

---

<sup>155</sup> Extrait issu de la convention cadre relative au *Projet d'Intérêt National* entre l'État et le *Groupe public*.

<sup>156</sup> Une étude de cas a été publiée à la Centrale de Cas et de Médias Pédagogique (CCMP) (Thelisson A-S. 2015. Quel repositionnement stratégique pour AP, société immobilière d'investissement ? *Centrale de Cas et de Médias Pédagogiques (CCMP)*, Paris, cas de Stratégie) en mettant en scène une situation réelle vécue au sein de *Perspective* (appelé AP pour la publication du cas) pour le repositionnement stratégique de l'entreprise via la fusion avec un concurrent ciblé, afin d'assurer un projet d'expansion territoriale et devenir l'acteur numéro 1 de ce projet.

Nous retenons cet enjeu (le fait que la nouvelle organisation devienne le premier acteur du *Projet d'Intérêt National* afin de sécuriser le projet) comme objectif stratégique majeur de la fusion et ce, pour deux raisons principales.

Premièrement, toutes les parties prenantes – à la fois les *ex-Alpha*, les *ex-Perspective*, mais aussi les membres du *Groupe public* – s'accordent sur cet objectif comme enjeu majeur de la fusion, ceci dès le début de l'intégration et tout au long du processus de fusion. Cet objectif est clairement mis en avant en interne (lors de réunions, présentations internes, magazine interne, communication interne aux actionnaires, etc.) et en externe (communication aux clients, dans les réunions avec les clients grands comptes, publicité, médias, presse, présentations institutionnelles, etc.).

Deuxièmement, les moyens mis en œuvre pour parvenir à cet objectif ont été déployés dès le début de l'intégration post-fusion et parfois au détriment d'autres projets. La stratégie d'intégration post-fusion a été construite pour assurer son succès, au détriment d'autres projets qui ont été oubliés ou sont devenus secondaires.

#### 3.4.3.2. Objectif connexe de la fusion : recherche de synergies internes

Parallèlement, la fusion doit permettre à la nouvelle organisation de devenir leader sur le marché du développement urbain des grandes métropoles françaises.

*Alpha* avait développé sur ses pôles d'activités un concept similaire à celui développé par *Perspective*, le concept « campus » où les parcs d'entreprises associent immeubles de bureaux et services indispensables aux sociétés locataires et à leurs salariés (crèches, restaurants d'entreprises, conciergeries, commerces de proximité ou centres commerciaux, centre de fitness, etc.). Un des enjeux de la fusion était d'étendre ce concept dans les métropoles françaises. Les deux entités bénéficiaient chacune d'une notoriété forte et avaient des clients renommés. 750 entreprises étaient partenaires d'*Alpha*. *Perspective* avait de son côté comme locataires AXA France, Air-Liquide, ERDF, EBSCO, Lufthansa, Système U, Thales, ou encore le Groupe M6. La fusion représentait une opportunité stratégique de croissance économique, de légitimité et d'augmentation de la part de marché pour la nouvelle organisation. Financièrement, l'incidence de cette opération de croissance externe était également attendue sur le cours des actions de *Perspective*. Lors d'une offre publique d'échange d'actions (OPE), le cours du titre échangé évolue en fonction du cours du titre de la société initiatrice.

#### 3.4.2.4. Déroulement de la fusion *Perspective-Alpha* par OPE (offre publique d'échange d'actions)

Par communiqués des 13, 23 et 30 décembre de l'année N-2, le *Groupe européen*, le *Groupe public* et *Perspective* ont annoncé la signature d'un accord visant au rapprochement entre *Perspective*, filiale du *Groupe public*, et *Alpha*, détenue alors à hauteur de 44 % par le *Groupe européen*. À la base de cet accord, le *Groupe européen* était à la recherche en décembre N-2 de financement pour recapitaliser une de ses filiales. Le *Groupe public* a accepté de lui prêter 300 millions d'euros à condition qu'elle lui apporte sa participation dans *Alpha*. Ainsi, le *Groupe public*, via *Perspective*, a lancé une offre publique d'échange (OPE) sur *Alpha*. La Commission des opérations de bourse (COB) définit l'offre publique comme « *la procédure qui permet à une personne physique ou morale de faire connaître publiquement qu'elle se propose d'acquérir ou de céder tout ou partie des titres d'une société inscrits à la cote officielle, la cote du second marché, ou négociés sur le marché hors cote d'une Bourse de valeurs* »<sup>157</sup>. Ces opérations s'effectuent dans un cadre procédural et réglementaire stricte contrôlé en France par l'Autorité des marchés financiers (AMF). Une opération d'acquisition par échange d'actions sur une société cible cotée s'effectue systématiquement dans le cadre d'une OPE. L'organisation initiatrice propose aux actionnaires de l'entreprise cible d'échanger leurs actions contre ses propres actions. Le lancement d'une offre publique est un choix d'investissement pour l'entreprise.

En termes pratiques, les actions de la société cible *Alpha* ont été échangées contre des actions de l'acquéreur *Perspective* par le biais de la holding X contrôlée par le *Groupe public*. Le *Groupe européen* a apporté dès le 30 décembre de l'année N, 6,5 % des actions d'*Alpha* à la holding X, sur la base d'une parité de cinq actions *Perspective* pour quatre actions *Alpha*. À la suite de l'obtention de l'autorisation par l'Autorité de la concurrence le 13 février N+1, le solde de la participation du *Groupe européen* dans *Alpha*, soit 37,45 %, a été apporté le 16 février N+1 à la holding X.

L'OPE n'a pas fait l'unanimité et deux recours pour annulation de l'offre ont été déposés en mai auprès de l'AMF, le premier par un assureur européen et le second par l'Association de défense des actionnaires minoritaires. Les actionnaires minoritaires estimaient qu'il y avait une

---

<sup>157</sup> Bulletin de la Commission des opérations de bourse (COB), numéro 229 – octobre 1989, p.11.

inégalité de traitement entre les actionnaires minoritaires d'*Alpha* et du *Groupe européen*. Le 26 juin N, la cour d'appel de Paris a annoncé qu'elle entendrait les plaidoiries en mars de la même année. Un délai jugé « assez long » pour les acteurs de *Perspective*. Finalement, les recours sont déboutés et le 27 juin N, la cour d'appel de Paris a confirmé la validité de l'offre publique, lançant ainsi la fusion. L'opération a pris effet d'un point de vue juridique, comptable et fiscal le 31 décembre N.

#### 4.4. Spécificités de notre terrain

##### 4.4.1. *Perspective-Alpha* : pourquoi parler de fusion et non d'acquisition ?

D'un point de vue juridique externe aux entités impliquées, notre cas pourrait être qualifié d'acquisition et non de fusion. En effet, la société cible (*Alpha*) est dès le début de l'intégration post-fusion intégrée à *Perspective*, dans son organisation interne et dans son fonctionnement, dans les locaux réaménagés de *Perspective*. Avant la fusion, l'opération est pensée et organisée dans une logique d'absorption (bien qu'elle soit qualifiée de « fusion » dans les documents internes ainsi que par les parties prenantes de l'organisation). Par exemple, pendant les deux ans de recours juridiques, le directeur général de *Perspective* défend la dynamique industrielle de l'opération dans une logique d'acquisition d'*Alpha* : « X (le directeur général de *Perspective*) défend la logique industrielle d'une opération dont il a dit avoir toujours rêvé (...). Sur le terrain financier, elle (l'opération) permet à *Perspective* d'accéder à un meilleur statut boursier, grâce à une capitalisation plus élevée et un flottant plus large » (*Le Figaro*, 22 décembre 2011). La fusion représente une opportunité stratégique de croissance économique, de légitimité et d'augmentation de la part de marché pour *Perspective*, qui s'appuie sur les actifs stratégiques d'*Alpha*. De nombreux indicateurs laissent penser que cette opération est une absorption : par exemple, *Perspective* est une société plus grande qu'*Alpha* en termes d'effectifs globaux (1700 salariés contre 100 chez *Alpha*).

Cependant, *Perspective* est découpée en trois grands départements et seuls 100 salariés chez *Perspective* sont parties prenantes au département lié aux activités de foncière, auxquelles s'ajoutent des fonctions supports transverses à ces trois départements. Au sein d'*Alpha*, les 100 employés sont rattachés à ce cœur d'activité. Quant aux effectifs, les équipes sont finalement d'une taille assez proche.

En termes d'actifs immobiliers stratégiques, le poids économique des deux structures est comparable, bien qu'*Alpha* évalue avant la fusion son capital d'actifs immobiliers dits

stratégiques<sup>158</sup> comme supérieur à celui de *Perspective* (1 084 917 m<sup>2</sup> d'actifs immobiliers dits stratégiques avant la fusion pour *Perspective*, 1 236 800 m<sup>2</sup> d'actifs immobiliers dits stratégiques pour *Alpha*).

In fine, nous qualifions l'opération de fusion, car l'organisation a réorganisé son fonctionnement trois mois après le début de l'intégration post-fusion, alors que les trois premiers mois étaient liés à une logique d'absorption. En interne, l'opération a été valorisée suite à cette réorganisation comme une capitalisation sur le savoir-faire et les connaissances des deux entités. En externe, l'organisation a axé sa communication sur la dénomination *Alpha + Perspective* ou un *Grand Perspective* en nommant comme directeur de cette activité un ancien top-manager ex-*Alpha*. Bien que le nom du groupe *Perspective* (avec les trois départements) ne change pas au sens juridique, le département foncier concernant la fusion a été rebaptisé *Perspective Management*<sup>159</sup>. En ce sens, une association des deux entités en vue de créer une nouvelle organisation a bien eu lieu.

#### 4.4.2. *Perspective-Alpha* : un cas extrême ?

L'environnement institutionnel français se caractérise par une influence relativement forte de l'État (Mayrhofer, 2004). L'intervention de l'État français tend à diminuer, mais les pouvoirs publics continuent de détenir des participations dans un certain nombre d'entreprises (Urban, 2000). Dans son étude comparant l'adoption de stratégies de F/A ou d'alliances entre sociétés françaises et allemandes, Mayrhofer (2004) conclue que les autorités publiques favorisent souvent la restructuration intranationale, et que les sociétés françaises, de par la structure de leur gouvernance, s'engagent plus dans des stratégies de F/A que leurs homologues allemands. Notre étude de cas appartient à cet environnement institutionnel français.

Notre étude de cas concerne une filiale d'un groupe appartenant à l'État avant la fusion et se conforme donc au modèle de l'État comme actionnaire majoritaire (Musacchio *et al.*, 2015). Nous pourrions arguer que la spécificité élevée du contexte étudié pourrait limiter la généralisation des résultats. En ce sens, notre étude de cas pourrait être considérée comme un cas extrême (Eisenhardt, 1989) ou unique (Baxter et Jack, 2008). L'étude de cas se réfère alors à une situation spécifique et n'a pas pour visée majeure une généralisation de ses résultats (Ayerbe et Missonier, 2007).

---

<sup>158</sup> Nous entendons par actifs immobiliers dits stratégiques les mètres carrés disponibles pour le *Projet d'Intérêt National*.

<sup>159</sup> *Perspective Management* sera cédé à un groupe français le 30 septembre N+3.

Néanmoins, et bien que l'objet de notre étude concerne la gestion des paradoxes au cours d'un processus de fusion, cette étude de cas complète des études antérieures sur les intérêts et le pouvoir dans les organisations. Elle nous permet d'aborder les questions de politique publique, comme encouragé par Barney (2005), ainsi que celles de diversité des propriétés de l'État et de la gouvernance (Inoue *et al.*, 2013 ; Pargendler *et al.*, 2013), en questionnant le capitalisme d'État (Musacchio *et al.*, 2015). Cette étude de cas montre comment l'État, comme un actionnaire majoritaire indirect, peut interférer dans le développement au niveau des entreprises et soutenir les partenariats comme moyens de poursuivre sa politique (Inoue *et al.*, 2013 ; Pargendler *et al.*, 2013). Plus généralement, notre étude de cas permet d'apporter un éclairage complémentaire sur les logiques et les intérêts multiples dans les organisations (Friedland et Alford, 1991 ; Davis et Greve, 1997 ; Thornton et Ocasio, 1999), que ces organisations soient publiques ou privées. On trouvera notamment dans le chapitre 6 des éléments de réponse à ces questionnements.

**En synthèse :** Nous avons présenté notre étude de cas concernant les entreprises *Perspective* et *Alpha*, deux sociétés immobilières d'investissement cotées basées à Paris. Nous avons clarifié l'enjeu majeur de la fusion (appelé objectif stratégique majeur) : répondre à la réalisation du *Projet d'Intérêt National* initié par l'État. Nous avons mis en exergue la complexité de notre terrain et balisé ces spécificités, notamment en mentionnant le contexte de la fusion. En effet, l'étude de cas implique des acteurs publics et privés, le contexte de la fusion est influencé par la crise de 2008 et ses incidences sur la maison-mère *d'Alpha*. De plus, les histoires et les cultures des deux organisations sont très différentes. Enfin, notre étude de cas se conforme au modèle de l'État comme actionnaire majoritaire (Musacchio *et al.*, 2015). Nous avons donc mis en exergue l'environnement institutionnel de notre cas.

Nous avons justifié notre choix d'analyser l'opération *Perspective-Alpha* comme un cas de *fusion* et non d'*acquisition*. En analysant le processus d'intégration pendant deux ans, nous avons constaté qu'une association des deux entités en vue de créer une nouvelle organisation a été visée quelques mois après le début de l'intégration. Si nous avions stoppé notre analyse au deux premiers mois de l'intégration post-fusion, nous aurions fait référence à une acquisition. Or, l'analyse globale de l'intégration nous a conduite à considérer notre étude de cas comme une fusion.

## 5. Le traitement des données

Toutes les données primaires et secondaires ont été retranscrites individuellement, puis codées avec l'aide du logiciel de gestion de données qualitatives NVivo 10. NVivo fournit la traçabilité et est utile pour identifier les catégories et thèmes émergents (King *et al.*, 2004b). Un processus de codage systématique a été utilisé pour l'interprétation des données. Une approche itérative (Miles et Huberman, 1994) a été utilisée pour l'analyse des données. Nous détaillerons plus en détail dans chaque manuscrit constitutif de la deuxième partie de cette thèse le processus de codage spécifique à chaque analyse. Néanmoins, nous pouvons d'ores et déjà présenter les grands traits transversaux des traitements de données réalisés. Les données primaires et secondaires ont systématiquement fait l'objet d'une analyse en deux étapes : d'abord séquençage du processus de fusion (visée descriptive)<sup>160</sup>, puis analyse des liens entre phases (visée explicative). Le codage utilisé ensuite pour appréhender l'objet d'étude est propre à chaque manuscrit et détaillé dans la section méthodologique de chacun d'entre eux.

### 5.1. Première étape de l'analyse processuelle de l'étude de cas : une visée descriptive

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. Le processus est défini comme un continuum non strictement délimité, les dimensions temporelles passé/présent/futur étant explicitement inter-reliées et enchâssées (Hernes, 2007). (Cf. Chapitre 1 – section 2.2. Importance de la dimension processuelle des F/A dans la compréhension des phases et de leur interdépendance). Cependant, nous tenons à souligner que le séquençage travestit quelque peu la fluidité d'un processus. Il existe une difficulté pour clairement déterminer les moments précis du passage d'une phase à l'autre, car

---

<sup>160</sup> Note : le séquençage du processus apparaît dans les communications et articles soumis en revue dans des versions plus ou moins détaillées

les prémices de la phase suivante se trouvent déjà dans la phase précédente (Hernes, 2007). Néanmoins, caractériser ces moments de nature différente qui se succèdent donnent une intelligibilité au déroulement (Cornellissen, 2017). Enfin, nous tenons à préciser que cette reconstitution des phases s'est faite en partie pendant le travail d'immersion sur le terrain, mais aussi après recul (à la fois temporellement – plus tard – et géographiquement – pas au sein de l'organisation). En ce sens, nous modérons cette lecture processuelle en tenant compte de la subjectivité du séquençage du processus.

**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 N+1), *Perspective* impose son fonctionnement à *Alpha* dans une logique d'absorption.

**Phase 2.** Cependant, dès février N+1, 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 *Projet d'Intérêt National*). 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, remis deux mois plus tard (avril N+1), fait apparaître que la transmission et la diffusion des connaissances entre les deux organisations sont bien trop limitées et quasiment unilatérales, puisque les transferts de connaissances d'*Alpha* à *Perspective* sont quasi inexistantes.

**Phase 4.** Dès lors, une complète réorganisation de la nouvelle organisation prend place avec la mise en place d'un groupement d'intérêts économiques (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 en instaurant des équipes binôme (un employé ex-*Alpha* et un employé ex-*Perspective*). Le nom de l'organisation devient *Perspective Management* sur les documents officiels (enregistrement société, communiqués, etc.), 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*.

Le slogan est devenu « *Le Projet d'Intérêt National* mérite un *Grand Perspective Management* ». Le site Internet titre désormais « *Alpha + Perspective* devient *Perspective Management* ». Sur le logo, le slogan a été inséré et le sceau du *Groupe public* diminué en taille. La gouvernance au sein de la nouvelle organisation est modifiée, certains employés ex-*Alpha* sont placés à des postes stratégiques comme à la direction financière ou à l'audit des risques et du contrôle interne.

**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 6.** Début février N+2, lors de la communication des résultats annuels, 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 et de la gestion locative quotidienne. Ainsi, dès mars N+2, le *Groupe public* reprend la main sur l'organisation.

Le tableau 13 détaille les différentes phases de la fusion *Perspective-Alpha*.

**Tableau 13.** Différentes phases de la fusion *Perspective-Alpha*

Phase	Nom	Période	Composantes
<b>Phase 0</b>	Négociations	Janvier N-2 – 31 décembre N	PRÉ-FUSION : recours juridiques de l'opération. Annonce du rapprochement en décembre N (presse et réseau), signature effective le 31 décembre N
<b>Phase 1</b>	Absorption	Janvier N+1 – 31 mars N+1	Début de la phase d'INTÉGRATION Arrivée graduelle des équipes dans les locaux (jusqu'en mai N+1) Adaptation de l'organisation sur le modèle de <i>Perspective</i> Harmonisation des systèmes informatiques Volonté de <i>Perspective</i> d'imposer à <i>Alpha</i> son mode de fonctionnement
<b>Phase 2</b>	Échecs	Février - Mars N+1	Prise de poste et objectifs chiffrés pour opérationnels <i>ex-Alpha</i> . Échecs de nombreux projets à court terme, dissociés du <i>Projet d'Intérêt National</i>
<b>Phase 3</b>	Appel aux anciens top-managers	Mars – avril N+1	Suite à la prise en compte de différents échecs, le top-management décide de solliciter les anciens top-managers d' <i>Alpha</i> afin de présenter un état des lieux et des axes de recommandation à la direction de la nouvelle organisation.
<b>Phase 4</b>	Réorganisation	1 <sup>er</sup> janvier N+2	Mise en place du groupement d'intérêts économiques : projet de refonte du modèle de l'organisation Entretiens par le pôle ressources humaines avec tous les collaborateurs <i>ex-Alpha</i> et <i>Perspective</i> pour l'affectation de nouveaux postes → postes stratégiques donnés à certaines personnes <i>ex-Alpha</i> L'entreprise est renommée <i>Perspective Management</i>
<b>Phase 5</b>	Nouveaux résultats/ Symbiose	Janvier N+2 – février N+2	Bilan des comptes consolidés « <i>Alpha + Perspective</i> » positifs Accentuation de la communication sur le <i>Projet d'Intérêt National</i> : vœux du directeur général janvier N+2, presse, site Internet. Slogan : « <i>Le Projet d'Intérêt National mérite un Grand Perspective Management</i> »
<b>Phase 6</b>	Reprise en main de l'organisation par le <i>Groupe public</i>	Mars N+2 – Janvier N+3	Ascendant du <i>Groupe public</i> sur la nouvelle organisation Institutionnalisation du processus Nouvelle gouvernance, nouvelles stratégies : accent mis sur le pôle Santé <sup>161</sup>

<sup>161</sup> *Perspective Management* sera absorbé par un groupe français le 30 septembre N+3 (hors analyse).

## 5.2. Deuxième étape de l'analyse du processus de fusion : une visée explicative

Dans une deuxième étape, nous avons procédé à un codage « ouvert ». Dans ce second temps, l'analyse de contenu qui a été menée peut être qualifiée de « semi-formatée » (Romelaer, 2005). En effet, une partie des thèmes a été préalablement fixée suivant le guide d'entretien utilisé (guides d'entretien 1, 2 ou 3 utilisé - Cf. 3.3. Conduite d'entretiens semi-directifs). Cependant, nous nous sommes laissé la possibilité de découvrir de nouveaux thèmes ou d'en préciser certains au cours de l'analyse. L'analyse thématique informatisée *via* NVivo 10 nous a permis d'identifier les thèmes (appelés nœuds parent) et les sous-thèmes (appelés nœuds enfant) communs et transversaux à l'ensemble des entretiens réalisés. Les codes initiaux ont été élaborés à partir de la littérature (par exemple CULT pour culture organisationnelle, GOUV pour gouvernance) puis des codes supplémentaires ont été ajoutés à mesure que d'autres thèmes sont apparus (par exemple DIFF K pour transfert de connaissances). Ces nœuds constituent un arbre hiérarchique des codes dans lesquels apparaissent les verbatims (Charbonnier-Voirin, 2011).

Le tableau 14 rend un extrait de l'arbre hiérarchique des codes

**Tableau 14.** Extrait arbre codes

<i>Nœud parent</i>	<i>Nœud enfant</i>
CULT (culture organisationnelle)	VALEURS (valeurs) ROUTINES (routines et rites) SPE-DIFF ÉQUIPE (spécificités ou différences culturelles au niveau équipes) SPE-DIFF ORGA (spécificités ou différences culturelles niveau organisationnel) Etc.
GOUV (gouvernance)	INFL (influence des actionnaires sur choix stratégiques de la nouvelle organisation) INFL P (influence des actionnaires sur choix stratégiques de <i>Perspective</i> ) INFL A (influence des actionnaires sur choix stratégiques d' <i>Alpha</i> ) Etc.
ASYM ORGA (asymétrie organisations)	EXP (expertise) RECO (reconnaissance) CARCT (caractéristiques organisationnelles : taille, part marché, etc.) DIFF K (diffusion connaissances, savoir-faire) Etc.

*Source : l'auteur*

Nous avons ensuite rapproché ces codes de la typologie de Smith et Lewis (2011) que nous avons enrichie (Cf. Tableau 4). Cependant, les catégorisations proposées par Smith et Lewis (2011) nous semblaient parfois trop larges ou trop générales pour recouvrir la réalité d'une tension codée dans notre étude.

Pour pallier cette difficulté, nous avons élargie la grille de lecture de Smith et Lewis (2011) en prenant la liberté d'affiner les catégories identifiées. Dans un premier temps, nous avons intégré des références étendant la compréhension des catégories à un cadre inter-organisationnel et avons ajouté d'autres travaux pour rendre plus intelligible (à notre sens) la dynamique. Nous avons également intégré des travaux publiés après 2011. Cette grille revisitée n'avait pas objet d'être divulgué mais était un « outil interne » nous permettant de nous approprier les tensions, leurs différences, et possibles interdépendances.

Dans cette première étape, nous avons intégré par exemple dans la catégorie de l'organisation (*Organizing*) des références au paradoxe de coopération dans un cadre inter-organisationnel. Ensuite, nous avons détaillé les dix sous-catégories proposées pour mieux cerner les polarités identifiées et justifier ensuite comment ces polarités identifiées comme appartenant à une catégorie pouvait évoluer. Par exemple, la catégorie de l'apprentissage-appartenance (*Learning-Belonging*) comporte trois sous parties dans notre tableau :

- (1) - Nécessité de changement et besoin de stabilité (Leana et Barry, 2000 ; Klarner et Raisch, 2013)
- (2) - Nécessité de changer et désir de rester (Ibarra, 1999 ; Fiol, 2002 ; O'Mahony et Bechky, 2006)
- (3) - Innover rapidement et rester en statu quo (Puranam *et al.*, 2006 ; Puranam et Srikanth, 2007)

Cette catégorie a été définie comme « *créer des capacités pour l'avenir tout en assurant le succès dans le présent* » (Smith et Lewis, 2011, p. 383)<sup>162</sup>. Dans notre grille, nous distinguons trois tensions pour tenter de mieux cerner la dynamique ciblée. Cette grille a été un aide pour coder les paradoxes dans notre étude de cas, et comprendre ensuite à quels niveaux d'analyse ils se référaient.

---

<sup>162</sup> Notre traduction pour « *Building capabilities for the future while ensuring success in the present* » (Smith et Lewis, 2011, p. 383).

Nous avons donc cartographié les paradoxes présents en leur accordant une identification à un instant T du processus de fusion (phases 1 à 6).

Par exemple, dans le *nœud parent* ASYM ORGA (asymétrie organisationnelle) et dans le *nœud enfant* DIFF K (diffusion connaissances et savoir-faire), la tension entre coopération et compétition a été identifiée en phase 3. Extraits de verbatims :

« *Intégrer, ce n'est pas juxtaposer. Il faut créer du lien. Il faut aussi faire des formations et cela le plus vite possible* » (top-manager 2 *Perspective* – phase 3)

« *Ils nous apprennent des choses, on leur apprend des choses et on en ressortira grandi demain* » (ancien top-manager 8 *Alpha* – phase 3).

Nous avons identifié le(s) niveau(x) d'analyse au(x)quel(s) se réfère le paradoxe (paradoxe intrapersonnel, organisationnel, inter-organisationnel). Dans cet exemple, les niveaux organisationnel et équipes ont été identifiés. Ces deux verbatims ont donc été codés avec : **ASYM ORGA** (asymétrie organisationnelle) [*nœud parent*] - **DIFF K** (diffusion connaissances et savoir-faire) [*nœud enfant*] – **P3** (phase 3). Puis ces données ont été classées comme **ORGANIZING** (*Organisation*) [coopération/compétition] – **NIV ORGA – ÉQUIPE** (niveaux organisationnel et équipes)

Second exemple, avec les deux verbatims suivants :

« *Semaine prochaine, un nouveau directeur général va sûrement être nommé par le groupe public. Ils doivent rendre une réponse avant le 29 avril car il y a une assemblée générale des actionnaires* » (Top-manager 5 à *Perspective*)

« *C'est un nouveau tournant pour Perspective Management. On va voir qui il (le groupe public) décide de nommer* » (Top-manager 1 à *Perspective*)

Ces verbatims ont été codés comme **GOUV** (gouvernance) [*nœud parent*] – **INFL** (influence des actionnaires sur choix stratégiques de la nouvelle organisation) [*nœud enfant*] – **P 6** (phase 6). Puis ces données ont été répertoriées dans **BELONGING** (*appartenance*) [Intérêts individuels/intérêts collectifs] et à la fois dans **ORGANIZING** (*Organisation*) [Délégation/direction] – **NIV ORGA** (niveau organisationnel). Nous soulignons que ces deux verbatims n'ont pas été identifiés comme appartenant au paradoxe **BELONGING-**

ORGANIZING qui recoupe à notre sens d'autres paradoxes. Cet exemple illustre la difficulté de « ranger » un paradoxe dans une seule case.

Quelques extraits de notre codage sont placés en annexe (Cf. Annexe 10). Par exemple, nous avons extrait du logiciel NVivo quelques verbatims et données codés pour la transmission des processus et connaissances - phase 2 (*nœud parent* nommé *TK-P2*) se référant à la tension « *belonging – organizing* » (*nœud enfant*) (Cf. Annexe 10 – Point A). Dans ces extraits « bruts » du logiciel, les niveaux d'analyse ne sont pas répertoriés. Ce travail a été fait en dernière étape et « manuellement » car pour l'analyse d'un phénomène particulier, nous avons extrait les données se référant au niveau d'analyse souhaité. Les extraits « bruts » sont donc exhaustifs de tous les niveaux d'analyse. Enfin, certaines parties sont grisées pour ne pas laisser apparaître de noms.

Un autre exemple de codage met en lumière des verbatims et données identifiés avec pour *nœud parent* du marché (environnement global), un extrait se réfère à la tension « *performing* » (*nœud enfant*), l'autre à la tension « *Organizing* » (*nœud enfant*). Enfin, les deux extraits impliquent la phase 0 du processus (Cf. Annexe 10 – Points B et C).

Afin de vérifier la validité de ce codage, une procédure de double codage a été réalisée pour les manuscrits 4, 5 et 6 inclus dans ce travail doctoral. Un deuxième chercheur (voire un troisième chercheur pour le manuscrit 4) en sciences de gestion a analysé les entretiens avec la liste des codes thématiques élaborée afin de coder à son tour ces données. Un taux d'accord inter-codeurs a été recherché, permettant de s'assurer de la validité du codage initial (Huberman *et al.*, 1991).<sup>163</sup>

---

<sup>163</sup> Nous revenons plus en détail sur ces différentes étapes pour chaque manuscrit mobilisé dans cette recherche doctorale dans la seconde partie de la thèse.

**En synthèse :** L'analyse de nos données a été faite en deux étapes : (1) analyse processuelle de l'étude de cas (visée descriptive) ; (2) codage « ouvert » (visée descriptive) dans un approche itérative (identification de « nœuds parent » et « nœuds enfant »).

La première étape s'inscrit dans une lecture processuelle où nous avons mis en exergue l'histoire de la fusion en proposant une lecture chronologique des évènements. Cette première démarche nous a permis d'identifier les faits marquants et de ruptures (Hernes, 2007) afin d'analyser ensuite le processus de fusion. En ce sens, cette première étape n'est pas uniquement descriptive mais comprend une part d'analyse. Nous avons identifié six phases distinctes et avons classé les données selon ces phases.

La deuxième étape s'est construite grâce à des allers-retours entre terrain et littérature : des codages de premier ordre (nœud parent) ont été élaborés à partir de la littérature puis des codes supplémentaires ont été ajoutés à mesure que d'autres thèmes (*nœud parent*) et sous-thèmes (*nœud enfant*) sont apparus. Grâce à la première étape, nous avons identifié chaque donnée secondaire et verbatims comme appartenant à une phase de l'opération (phases 1 à 6).

Dans une dernière étape, nous avons rapproché ces codes de la typologie (enrichie) de Smith et Lewis (2011) (*Cf.* Tableau 4). Nous avons donc cartographié les paradoxes présents en leur accordant un ou plusieurs niveaux d'analyse (paradoxe intrapersonnel, organisationnel, inter-organisationnel). Nous avons, dans cette section, présenté deux exemples de codage des données. Alors que le premier exemple met en exergue les différents niveaux d'analyse des paradoxes, le second exemple a été choisi pour souligner la difficulté d'attribuer une « case » de la typologie des paradoxes à la dualité identifiée.

Nous avons détaillé les différentes étapes de codage des données dans cette section. Dans la partie 2, nous explicitons, pour chaque manuscrit, comment l'analyse des données a été réalisée. Nous présentons les résultats de la recherche puis discutons ces résultats au regard de la littérature sur les F/A et de la littérature sur les paradoxes.

## PARTIE 2 - RESULTATS DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION

Nous nous sommes attachée à détailler dans la première partie les différents cadres conceptuels mobilisés pour ce travail doctoral. La seconde partie regroupe les différents manuscrits composant cette thèse (quatre chapitres pour quatre manuscrits). Nous décrivons leur rôle comme outils d'éléments de réponse à notre problématique en synthétisant ensuite les apports et résultats des manuscrits. Nous explicitons le fil rouge reliant l'ensemble des manuscrits mobilisés dans cette thèse grâce à la mise en perspective des apports et résultats (chapitre 8). Enfin, nous présentons les limites et perspectives de ce travail doctoral.

# Chapitre 4 - Comment la gestion de tensions paradoxales engendre une intégration symbiotique

<b>Thèse défendue</b> : la gestion des paradoxes au cours du processus de fusion facilite l'intégration post-fusion			
<b>Objet étudié</b> : l'intégration post-fusion		<b>Prisme de lecture</b> : les paradoxes	
<b>Chapitre 1</b> <i>F/A : l'enjeu de l'inter</i>		<b>Chapitre 2</b> <i>Présence et management des paradoxes dans les stratégies inter-organisationnelles</i>	
Méthode			
<b>Chapitre 3</b> <i>Positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche</i> Positionnement épistémologique, méthodologie de la recherche et présentation de l'étude de cas			
Résultats			
<b>Chapitre 4</b> <i>Manuscrit 1</i>	<b>Chapitre 5</b> <i>Manuscrit 2</i>	<b>Chapitre 6</b> <i>Manuscrit 3</i>	<b>Chapitre 7</b> <i>Manuscrit 4</i>
<i>Objectifs du manuscrit</i>			
Analyse du besoin d'autonomie et d'indépendance en vue d'atteindre une intégration symbiotique	Gestion des exigences contradictoires présentes alliant conflits d'intérêts et objectifs simultanés en intégration-post fusion	Atteinte de l'ambidextrie organisationnelle en intégration post-fusion	Lecture paradoxale du processus de transfert de connaissances en intégration-post fusion
<i>Principaux apports du manuscrit</i>			
Nécessité d'une gestion processuelle du besoin d'autonomie et d'indépendance à travers différentes typologies de l'intégration post-fusion	Nécessité d'une gestion processuelle et multi-niveaux des paradoxes en intégration post-fusion	La gestion de la dynamique entre contrôle et autonomie de la part des entreprises mères engendre l'ambidextrie organisationnelle	Identification d'un processus facilitateur du transfert de connaissances en intégration post-fusion (deux étapes)
Discussion et apports			
<b>Chapitre 8</b> <i>Synthèse des résultats</i>			
Contributions de la recherche			
Limites et perspectives			

# 1. Résumé étendu manuscrit

## **Motivation**

Bien que la littérature identifie la phase d'intégration post-fusion comme déterminante de la réussite ou de l'échec de la fusion, la littérature sur les facilitateurs de l'intégration post-fusion reste peu concluante. En s'appuyant sur le prisme des paradoxes (Smith et Lewis, 2011) et sur deux éléments clés de l'intégration post-fusion, l'interdépendance stratégique et l'autonomie organisationnelle (Haspeslagh et Jemison, 1991), nous identifions comment le besoin simultané d'autonomie organisationnelle et d'interdépendance stratégique favorise le succès de l'intégration post-fusion en engendrant une intégration symbiotique.

## **Objectifs**

L'objectif de ce manuscrit est l'identification de facilitateurs permettant simultanément un haut niveau d'autonomie organisationnelle et d'interdépendance stratégique au cours de l'intégration post-fusion. Ces facilitateurs permettraient d'assurer une intégration symbiotique, garante du succès de l'intégration post-fusion.

## **Méthodologie**

Nous avons réalisé une étude de cas longitudinale de la fusion-acquisition entre deux sociétés cotées françaises dans le secteur de l'urbanisme. L'analyse a été poursuivie en temps réel dès la signature de l'opération puis sur deux ans.

## **Résultats**

Nous identifions deux facilitateurs de l'intégration post-fusion permettant une coexistence d'autonomie organisationnelle et d'interdépendance stratégique en intégration post-fusion : (1) le transfert des capacités fonctionnelles ; (2) la préservation des spécificités des organisations. En montrant comment l'oscillation des polarités autonomie organisationnelle-interdépendance stratégique fait partie du processus vers l'équilibre dynamique, nous contribuons à une meilleure compréhension des processus d'intégration post-fusion et à la littérature sur les paradoxes. Nos résultats soulignent notamment comment la nouvelle organisation atteint une intégration symbiotique (Angwin et Meadows, 2015), optimisant ainsi le succès de l'intégration post-fusion.

## **Contributions aux questionnements de la thèse**

Ce manuscrit nous a permis de répondre à la question de recherche suivante :  
« *Comment la gestion de la tension entre autonomie organisationnelle et interdépendance stratégique au cours d'un processus de fusion favorise-t-elle l'intégration post-fusion ?* »

Durant cette analyse, nous avons étudié en quoi la gestion d'une tension au niveau organisationnel impactait d'autres niveaux. Nous avons pu également proposer une typologie des tensions paradoxales en enrichissant la grille de lecture proposée par Lüscher et Lewis (2008). Nous avons notamment étendu son spectre aux contextes inter-organisationnels. Nous avons proposé une clarification de la littérature sur les types de management des paradoxes et analysé comment la gestion des paradoxes favorisait l'objectif stratégique majeur de la fusion en phase d'intégration, à savoir, devenir leader sur le marché. De plus, ce manuscrit met en exergue les différentes étapes d'une opération de fusion et les enjeux inhérents au processus d'intégration post-fusion. Ce manuscrit est une aide à la compréhension du processus dynamique d'intégration post-fusion (phase d'absorption puis de symbiose au cours de l'intégration post-fusion).

## **Valorisation de la recherche**

*Auteurs* - Thelisson A.-S., Missonier A., Guieu G., Lüscher L.S.

### *Evolution du manuscrit :*

- Manuscrit présenté dans le cadre du CEFAG, séminaire « *stratégie de publication* », 15 septembre 2015, Florence, Italie
- Manuscrit présenté à l'université d'Aarhus (Danemark), 6 novembre 2015 au sein du département de *Psychology & Organizational Behaviour*
- Manuscrit présenté à la journée de recherche labellisée *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)* « Les approches paradoxales en management : formes, usages, dynamiques » (Thelisson A.-S., Missonier A., Guieu G. & Lüscher L.S. 2015. Paradoxical tension and post-merger integration: A French case study. *Journée de recherche labellisée Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 24 novembre, Poitiers, France).

- Manuscrit présenté à la conférence annuelle de l'*Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)* (Thelisson A.-S, Missonier A., Guieu G. & Lüscher L.S. 2016. Management of paradoxes through merger process. *Conférence annuelle Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 30 mai – 1 juin, Hammamet, Tunisie).
- Manuscrit présenté à l'atelier de Thésée en juin 2016 au sein de l'EM Lyon Business School (Thelisson A-S, Missonier A., Guieu G & Lüscher L.S. 2016. Facilitators of post-merger integration. '*Atelier de Thésée*' Workshop – EM Lyon Business School, 6 juin, Lyon, France).

### *Processus de publication*

- Soumission du manuscrit en juin 2016, revue *British Journal of Management* (CNRS 2, FNEGE 2) – rejeté en septembre 2016, néanmoins, les commentaires des trois relecteurs nous ont aidé à retravailler l'article.
- Soumission du manuscrit en juin 2017, revue *Scandinavian Journal of Management* (CNRS 3, FNEGE 3).

### *Remarque*

La version du manuscrit présentée dans cette thèse correspond à celle prochainement soumise à la revue *Scandinavian Journal of Management* (CNRS 3, FNEGE 3).

## 2. Introduction

Mergers and acquisitions (M&As) are pervasive phenomena in business development strategies (Cartwright and Schoenberg, 2006). Their world volume exceeded 5,000 trillion dollars for the first time in 2015 (Dealogic, December 28, 2015). Despite the high number of M&As (Cartwright and Schoenberg, 2006), however, the failure rate remains high (Bauer and Matzler, 2014; Schoenberg, 2006). M&As are complex processes (Cartwright and Schoenberg, 2006; King *et al.*, 2004a)<sup>164</sup> and new

---

<sup>164</sup> Note au lecteur : la citation apparaît sous la forme *King et al., 2004a* en référence aux deux citations dans la thèse. Dans le manuscrit, elle apparaît sous la forme *King et al., 2004*. La même procédure est répétée tout au long du document.

approaches are needed (Stahl *et al.*, 2013) to take into account this complexity (Meglio and Risberg, 2010) and explain the (lack of) success.

Post-merger integration (PMI) is considered the most critical phase of a merger as this part of the process can create (or destroy) value (Haspeslagh and Jemison, 1991; Angwin and Meadows, 2015). For many scholars, lack of integration is the major reason for merger failure because it blocks the creation of synergies (Larsson and Finkelstein, 1999) and value (Haspeslagh and Jemison, 1991; Schweiger and Goulet, 2005). The need for both organizational autonomy (OA) and strategic interdependency (SI) is crucial during PMI (Graebner, 2004; Marks and Mirvis, 2001) as the two together define the synergy potential (Haspeslagh and Jemison, 1991; Weber *et al.*, 2011). A high degree of OA and SI within a PMI is thought to be a necessary condition for a 'symbiotic' merger (Haspeslagh and Jemison, 1991), and symbiotic mergers are known to achieve high synergy potentials (Weber *et al.*, 2011), enhancing the chances for PMI success (Haspeslagh and Jemison, 1991). However, according to Haspeslagh and Jemison (1991, p. 149), a symbiotic merger '*presents the most managerial challenges*' as it involves high and simultaneous needs for OA and SI, which are nevertheless opposed. Haspeslagh and Jemison (1991, p. 142) therefore underlined the '*paradox*' of needing both throughout the integration process.

We propose that the conceptual lens of paradox can provide insight into OA and IS as dynamic interrelated poles in the context of a merger process. According to the paradoxical approach (Smith and Lewis, 2011), a paradoxical tension is identified when elements seem logical in isolation but irrational when they appear simultaneously, with each pole reinforcing or dampening the other (Lewis, 2000). Dealing with the paradoxical tension between OA and SI is at the crux of PMI management (Haspeslagh and Jemison, 1991; Graebner, 2004) and PMI success (Haspelagh and Jemison, 1991). We therefore argue that considering OA and SI as sources of paradoxical tension throughout the merger process provides a tool for explaining how symbiotic integration occurs. Viewing PMI from a paradox perspective in a process-oriented study is thus an opportunity to capture the complexity of the merger process.

Several scholars have studied paradoxes as a way to better understand organizational change (Smith and Lewis, 2011; Smith, 2014), but the theoretical insights have not been applied to issues of OA and SI in PMI processes. Both theoretically and

empirically, we know little about the way managers and organizations cope with this paradox during PMI, although managing it is central in overall PMI management. Two research questions can be raised: (1) How is the paradoxical tension between strategic interdependence (SI) and organizational autonomy (OA) triggered during the merger process? (2) How can the paradoxical tension between SI and OA lead to symbiotic integration?

We conducted a longitudinal case study of the merger of two French listed companies in the urban planning sector. The analysis was pursued in real time from the signing of the agreement and then over two years. Our results highlight how the new organization adapted its PMI to symbiotic integration (Angwin and Meadows, 2015), thereby optimizing PMI success. Our study provides insight into how the tension between OA and SI evolved by identifying two capabilities: (1) the preservation of specificities of organizations, (2) the transfer of functional capabilities. We identified these two capabilities as focal elements that enabled the coexistence of SI and OA and fostered symbiotic integration.

In the first section, we develop our theoretical framework for studying the paradoxical tension of autonomy and dependency within the merger process at the organizational level, with insights at the team level. In the second section, we describe the qualitative methodology of this research and then present and discuss our results.

### 3. Cadre conceptuel

#### *M&As and PMI processes*

A growing number of studies have focused on the various challenges of the PMI process (Bauer and Matzler, 2014; Datta, 1991), such as cultural differences (Cartwright and Cooper, 1993; Stahl and Voigt, 2008; Teerikangas and Véry, 2006), the new organization's identity (Corley and Gioia, 2004; Van Dick *et al.*, 2006), organizational identification (Bartels *et al.*, 2006; Van Dick *et al.*, 2006), and value creation (Haspeslagh and Jemison, 1991; Vaara and Monin, 2010). PMI has been described as a crucial stage in the overall merger process (Haspeslagh and Jemison, 1987; Larsson and

Finkelstein, 1999; Van Marrewijk, 2016) and as the key stage in the ultimate success of the operation (Angwin and Meadows, 2015; Monin *et al.*, 2013). Yet, this stage can cause resistance from certain stakeholders (Buono and Bowditch, 1989; Larsson and Finkelstein, 1999), causal ambiguity (Cording *et al.*, 2008), culture clashes (Stahl and Voigt, 2008), and increased employee turnover (Ahammad *et al.*, 2012; Zollo and Singh, 2004).

PMI has been described as the stage in which the new organization needs to (1) create value (Haspeslagh and Jemison, 1991), (2) build synergies between the organizations (Graebner, 2004; Larsson and Finkelstein, 1999; Monin *et al.*, 2013) and (3) establish cultural fit (Larsson and Lubatkin, 2001; Nahavandi and Malekzadeh, 1993). The M&A literature offers several typologies of integration (Haspeslagh and Jemison, 1991; Napier, 1989), although the typology of Haspeslagh and Jemison (1991) is most often used (Angwin and Meadows, 2015). Haspeslagh and Jemison (1991) tried to identify the possible structures or 'levels' of the relationship between two merged firms concerning the strategic outcome of the operation. For these authors, value is created after the acquisition. And the way integration – characterized by the levels of OA and SI given to the acquired firm – is conceived highly influences the final success. Haspeslagh and Jemison (1991) built a typology based on two variables: each entity's '*need for organizational autonomy*' and their '*need for strategic interdependency*'. Three types of integration result from these two needs: (1) rationalization, (2) preservation, or (3) symbiosis.

Rationalization is marked by high dependency and low autonomy. Preservation calls for low dependency and strong autonomy, with both entities intending to conserve their own characteristics. Symbiosis assumes a strong need for simultaneous dependency and autonomy (Gates and Véry, 2003). For Haspeslagh and Jemison (1991, p. 15), symbiosis '*represents a mutual adaptation and amalgamation of the organizations*'. For Teerikangas and Véry (2006, p. 38), in symbiotic mergers '*change is induced to both organizations, as shared structures and management systems are created from the best practices of both organizations*'. Symbiotic mergers achieve high synergy potentials (Weber *et al.*, 2011), a determinant in PMI success (Haspeslagh and Jemison, 1991; Larsson *et al.*, 2004).

The literature proposes different views on the links between integration, synergy and performance. Higher levels of integration are associated with high synergy and high performance (Larsson and Finkelstein, 1999; Meyer, 2008; Zollo and Singh, 2004). Larsson and Finkelstein (1999) pointed out that high integration does not necessarily lead to high employee resistance. In accordance, Meyer (2008) reported that resistance from middle management is often due to low integration. Haspeslagh and Jemison (1991) noted that high integration can destroy tacit knowledge and thus recommended that the acquirer avoid this risk by leaving a high degree of autonomy to the acquired firm (low integration).

#### *Needs for organizational autonomy (OA) and strategic interdependency (SI) as a paradox*

Haspeslagh and Jemison (1991) underlined the needs for SI and OA during PMI. SI between the merged organizations creates synergy (Larsson and Finkelstein, 1999) and value (Haspeslagh and Jemison, 1991), but maintaining OA for both partners preserves the specificity and knowledge-based resources of each firm and avoids the dissolution of embedded ties in the acquired firm (Puranam *et al.*, 2009; Spedale *et al.*, 2007). The management of the acquiring organization usually dominates the combined organization (Cording *et al.*, 2014). However, the context and strategic output of the operation can sometimes counterbalance this relationship (Haspeslagh and Jemison, 1991), as in the case of preservation acquisitions (Haspeslagh and Jemison, 1991). Haspeslagh and Jemison (1991, p. 142) linked the need for organizational autonomy to the observation that '*preservation of capabilities requires boundary protection*'.

OA is defined in the literature as: (1) *the degree of structural separation and integration* (Puranam *et al.*, 2009), with a high degree of structural separation implying high autonomy and structural integration implying a loss of autonomy (Puranam *et al.*, 2006); (2) *independence in the day-to-day management of the business* (Schweizer, 2005; Datta and Grant, 1990); and (3) *the degree of knowledge transfer*, and more specifically the protection or preservation of a specific capacity held by one of the companies (Schweizer, 2005). SI is defined as: (1) *the degree of coordination*, such as the

levels of coordination capacity and mutual adjustment (Tushman and Nadler, 1978); (2) *a shared common ground*, such as significant levels of shared knowledge about how the interdependent technological sub-systems work – that is, how the knowledge is shared and known to be shared among teams and individuals and how they adjust their actions appropriately to each other (Puranam *et al.*, 2009); (3) *the balance of power between the partners and the respective contributions of each to the new entity* (Marks and Mirvis, 2001); and (4) *the decision making process*, which is how significantly managers weigh task interdependence in their integration decisions (Pablo, 1994; Puranam *et al.*, 2009).

This paper seeks to identify how the tension between OA and SI is triggered and fosters PMI success. Analyzing the tension at the organizational level is crucial to understanding the balance of power during the pre-merger period and its impact on PMI (Graebner, 2004). OA and SI are two poles of the same process, meaning that their simultaneous presence is likely to cause tension. Although the tension between autonomy and dependency has been analyzed in an organizational context (Hampden-Turner, 1981; Lewis, 2000), we argue that studying OA and SI as sources of paradoxical tension throughout the merger process is a tool for understanding how symbiotic integration occurs. Moreover, the levels of OA and SI in the integration process of a merger can affect knowledge transfer and coordination between the organizations (Capron *et al.*, 1998; Puranam and Srikanth, 2007; Puranam *et al.*, 2009). In the following sections, we describe our data and methods and present our main result, which was the identification of two capabilities were central in helping the tension evolving: (1) the preservation of specificities of organizations, (2) the transfer of functional capabilities.

## 4. Méthodologie

### *Research setting and sample*

To understand the impact of the tension between autonomy and dependency on PMI, scholars have relied on detailed qualitative data to trace the evolution of this paradoxical tension throughout the merger process (Angwin and Meadows, 2015).

Several researchers have recommended using a process approach to analyze the merger process (Gomes *et al.*, 2013; Haspeslagh and Jemison, 1991; Stahl *et al.*, 2013). An ongoing longitudinal study helps to understand the changes that occur (Hitt *et al.*, 1998; Van Marrewijk, 2016) and adds to the knowledge on the capabilities that promote a successful PMI (Gomes *et al.*, 2013).

*Case selection* – We performed an in-depth longitudinal analysis of a merger between two listed companies in the town planning sector: a medium-sized enterprise called *Alpha*<sup>165</sup> and a large company called *Perspective*. We chose this field because we wanted to follow a merger in real time. The companies had accepted our presence on the ground before the merger was signed, and we were therefore able to enter the field early in the process. The study was conducted in real time over two full years (twenty-four months) starting with the merger agreement. The study included both retrospective and real-time data. The choice of a single case has been justified in the literature (Yin, 2011) as a valid means for understanding a specific situation in order to enrich knowledge. Moreover, longitudinal data are needed to understand the merger process (Cartwright and Schoenberg, 2006; Stahl *et al.*, 2013) and to determine how paradoxical tensions evolve over time (Costanzo and Di Domenico, 2015; Jarzabkowski *et al.*, 2013). Our longitudinal analysis (Cartwright and Schoenberg, 2006; Kavanagh and Ashkanasy, 2006; Stahl *et al.*, 2013) and documentation of the operation over an extended period (Stahl *et al.*, 2013) were thus appropriate to account for the complex merger process. Interactions over a long period create a better understanding of the organization and build trust, while providing ‘repeated trials for approximating and understanding a research question or topic’ (Van de Ven and Johnson, 2006, p. 813). Also, the opportunity for an in-depth real-time study of M&A with free access to a substantial amount of confidential information (Harwood, 2006) influenced our decision as a high degree of access helps to build an information-rich case study.

*History of the merger* – Our study concerned a horizontal merger, in which two firms operating in the same industry merged their resources and organizations

---

<sup>165</sup> For reasons of confidentiality, the names of the organizations and the project was modified and the date of the merger was changed. We nevertheless can reveal that the merger occurred between 2012 and 2014.

(Cording *et al.*, 2014; Graebner, 2004; Zollo and Singh, 2004). *Perspective* was a private firm with 1700 employees and a subsidiary of a State-owned group (called the *Public Group*). The *Public Group* supports policies pursued by the State and local authorities. Hence, *Perspective* was a major player in the spatial development of French territories, operating in a highly competitive environment. It was the leader in office properties and business parks in Europe and a major developer of French cities. *Perspective* was also the leader in France on the purchase and development of clinics and hospitals.

*Alpha* was a subsidiary of a European group. It was smaller than *Perspective* (100 employees) but a key actor in spatial development in France, especially in the capital region (where it was the leader).

The new firm resulting from the merger was called *Perspective Management* and is now the leader of urban development in the capital region. *Perspective Management* is a private company with the *Public Group* as a minority shareholder (less than 50%). The *Public Group* received the mandate from the French government to support major economic and societal developments in the country, including the creation of infrastructures to support the competitiveness of the Grand Paris (Capital) Project. The goal of the merger was to make *Perspective Management* the leader in the capital region and enable the company to pursue the *Capital Project*. *Perspective* and *Alpha* were asymmetric in terms of size but equal in terms of economic weight for the Project, as they shared approximately the same number of strategically located assets in the geographic area. Merging was a question of survival for both companies. *Perspective* chose to refocus its activity on urban development with this operation at the expense of health pole development. Table 15 summarizes the characteristics of the merged companies.

**Table 15.** Characteristics of firms

	<i>Perspective</i>	<i>Alpha</i>
<b>Size (number of employees)</b>	1700	100
<b>Economic weight (real estate activities, in m<sup>2</sup>)</b>	1 863 000	1 236 800
<b>Economic weight in the capital region (real estate activities, in m<sup>2</sup>)</b>	1 084 917	1 236 800
<b>Position in the market</b>	Major player in the urban development of the capital region and European leader in the office and business parks development segment Leader in France in the purchase and development of clinics and hospitals	Major player in the urban development of the capital region
<b>Core activities</b>	Urban development and health pole development (purchase and construction of hospitals and private clinics)	Urban development

*Data collection* – The case study was based on three main sources: (1) passive and participant observations (sixty-four days of observation from the signing of the merger agreement and over twenty-four months), (2) fifty-four semi-structured interviews, and (3) the analysis of seven hundred and seventy-eight internal and other documents: official merger records, internal videos from high representatives from the *Public Group*, press articles, etc. The data collection is detailed in Table 16.

**Table 16.** Data collection

<b>Sources</b>		<b>Number of interviews</b>
<b>Interviews</b>	Members of the top management at <i>Perspective</i>	27
	Middle managers at <i>Perspective</i>	5
	Former members of the top management at <i>Alpha</i>	15
	Former project coordinators at <i>Alpha</i>	5
	High representatives of the <i>Public Group</i>	2
<b>TOTAL</b>		<b>54</b>
<b>Sources</b>		<b>Number of documents</b>
<b>Archival record</b>	Reports about organizational histories	41
	Internal working cases on the merger	2
	Financial reports	104
	Internal videos from Managing Director and members of the General Management	27
	Internal videos about company histories and projects	25
	Internal videos from high representatives from <i>Public Group</i>	4
	Interview with former business partners of <i>Alpha</i> one year after the merger	2
	Interview with business partners of <i>Perspective</i> one year after the merger	4
	Internal letters to shareholders	5
	Notes from the Board to stakeholders	32
	Press releases from the General Management	366
	Press articles	164
	<b>TOTAL</b>	

The collection of qualitative data was appropriate because our objective was to investigate context-specific phenomena (Yin, 2011). All interviews were conducted face-to-face and lasted from one hour to one hour and fifty minutes. All interviews were recorded and transcribed individually. Thirty-two interviews were conducted with employees of *Perspective* and twenty interviews with former employees of *Alpha*. Two

interviews were conducted with high representatives of the *Public Group* in charge of the merger. Tables 17 and 18 detail the persons interviewed within both organizations.

**Table 17.** Detailed information on interviews

	<b>Top managers</b>		<b>Project coordinators</b>	
	<b>Total</b>	Including second or third interviews	<b>Total</b>	Including second interviews
<i>Perspective</i>	<b>27</b>	10	<b>5</b>	2
<i>Alpha</i>	<b>14</b>	5	<b>5</b>	0

**Table 18.** Detailed information on interviews and on-site presence

	January– February 2011	March– April 2011	May–July 2011	August– October 2011	November –January 2011	February– April 2012	May– December 2012	TOTAL
<b>Top management: <i>Perspective</i></b>	7	7	5	2	2	3	2	27
<b>Project coordinators: <i>Perspective</i></b>	0	1	1	0	1	1	1	5
<b>Top management: <i>Alpha</i></b>	2	2	1	2	3	3	3	14
<b>Project coordinators: <i>Alpha</i></b>	0	1	0	0	2	2	0	5
<b>High representatives of the <i>Public Group</i></b>	0	0	0	0	0	0	2	2
<b>TOTAL NUMBER OF INTERVIEWS</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>54</b>
<b>DAYS ON SITE</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>64</b>

Focusing first on the executives gave us the opportunity to examine the strategic issues of the merger. An internal email address was given to the researcher with access to the contacts and positions of all members of the merged firm. Respondents were contacted by a short email explaining the research objectives and guaranteeing confidentiality. During the first round of interviews, interviewees were asked to choose the location of interview – in their office, a meeting room or the author’s office. Even though our interviews were semi-structured, the respondents were given the opportunity to speak freely and to elaborate on their answers. The sixty-four days of in-office observation included opportunities for spontaneous participant-observation (Jay, 2013) during coffee or lunch breaks, for example, and enabled informal interviews and conversations.

*Data analysis* – A recurring criticism of qualitative analysis is that it is often not clear how researchers progress from raw data to final conclusions (Langley, 1999; Malhotra and Hinings, 2015). Our analysis followed several steps. An iterative approach based on guidelines in the literature (Miles and Huberman, 1994) was used for data analysis.

***Step 1. Analysis of data over time*** – Our first step was to classify the raw data into the chronological order of the merger process, as our case study involved both retrospective and real-time data. This analysis affords an opportunity to examine the managerial and employee meanings embedded in a rich context by such means as examining large fragments of discourse (Sonenshein, 2010). It also permits a deeper study of organizational context (Buchanan and Dawson, 2007; Sonenshein, 2010). We sequenced the different periods of the merger process to better understand it and gain insight into its interdependencies (Bauer and Matzler, 2014). We differentiated three periods: pre-merger, absorption and symbiosis. This step involved going back and forth between data collection and theory (Strauss and Corbin, 1998) to link the periods identified in our data with the help of existing theories on merger process and PMI. Data were coded and categorized as suggested by Ghauri (2004) with the help of the qualitative data management software NVivo 10. We used this software to systematically categorize and analyze the data so that we could more easily spot patterns and draw conclusions (Elg *et al.*, 2015). NVivo software also provides traceability and is useful for identifying

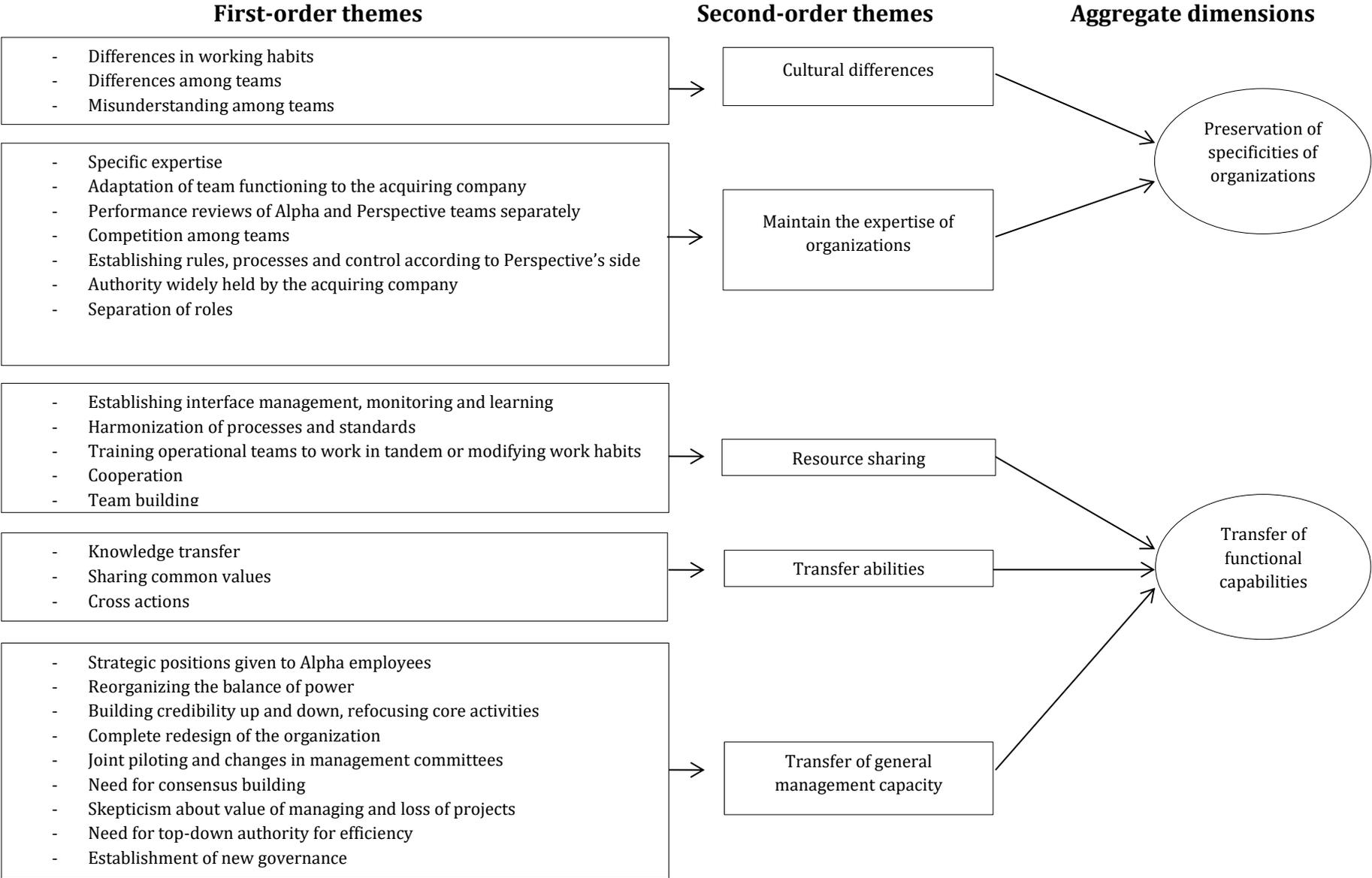
emerging categories and themes. Two researchers independently coded the same pieces of data and compared and discussed the results in order to maximize inter-coder reliability (Miles and Huberman, 1994). The three periods of the merger enabled us to obtain a more fine-grained analysis of the process. First, the pre-merger period included screening, due diligence, negotiation and legal remedies of the operation. Second, the absorption period included the start of integration. Third, symbiotic integration was divided into three stages: the end of preservation, the complete redesign of the organization, and the new governance. Table 19 details the sequencing of the merger process.

**Table 19.** Sequencing the merger process

Period	Main characteristics	Features
<b>Pre-merger negotiations</b> (December 2008 – December 31, 2010)	Screening, due diligence, negotiation, and legal remedies of the operation	Screening and due diligence (financial and strategic audit of the target company) Announcement of the merger in December 2010 (press and network) Negotiation and legal remedies for the operation over two years Actual signing of the operation on December 31, 2010 For the two years, <i>Perspective's</i> top management teams went to meet the <i>Alpha</i> teams on several of their sites Establishing interface management
<b>Absorption</b> (January 1, 2011– March 31, 2011)	Start of integration	Start of post-merger integration (PMI) Strategic positions given to some of the former <i>Alpha</i> employees Arrival of the teams on the premises Harmonization of IT systems Establishing rules, processes and control according to <i>Perspective's</i> side Loss of projects ( <i>tenant departures on March 31, 2011, focused on 60 leases [(41,800 m<sup>2</sup>) and representing an annualized loss of rent of 8.9 million euros. The financial occupancy rate of 87.1% on September 30, 2011, was slightly down by 0.8 point</i> (specialized press article, October 23, 2011, document number 541)
	End of preservation (April 2011 – December 31, 2011)	End of preservation: reflection on the implementation of a new organization Enhancement of communication on the Grand Paris Project: reinforcing the sense of the operation's purpose within the organization and in the press and urban development network Clarification on the new organization's identity: evolution of the firm's image (smaller <i>Public Group</i> logo and increased size of <i>Perspective</i> name), adjustment of the firm's slogan Search for balance between adaptation and preservation Putting operations on an even keel
<b>Symbiosis</b> (April 2011 – Dec 31, 2012)	Complete redesign of the organization (January 2012 – February 2012)	Creation of an Economic Interest Grouping (EIG) that engendered a complete redesign of the organization on January 1, 2012 The new organization is named <i>Perspective Management</i> New posts given to <i>Perspective</i> and former <i>Alpha</i> staff Review of the consolidated financial statements End of February 2012: resignation of the MD of <i>Perspective's</i> Group March 2012: appointment of a new MD and a non-executive chairman
	New governance (March 2012 – December 31, 2012)	The new governance ensured an 'ambidextrous' strategy: exploitation and exploration, short-term and long-term projects Strong need to promote innovation via a physical hub with coworking space and exchanges, and a digital hub with a platform for community content and dialogue Establishing partnerships with major corporate leaders and innovative firms in their fields End of post-merger integration, a new period is launched

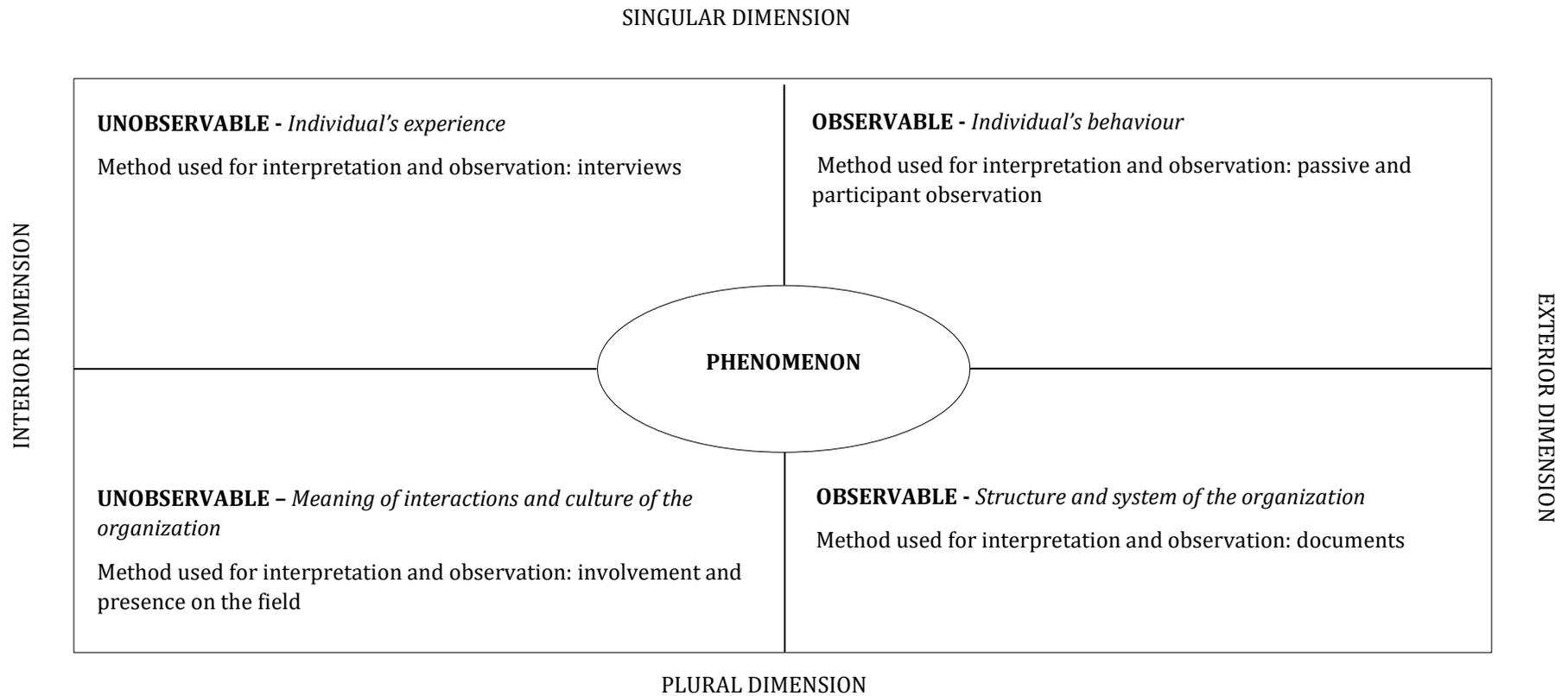
**Step 2. Identification of issues** – During step 2, we reanalyzed the data and identified emerging themes within and across the employees’ or managers’ discourses. We used narrative analysis (Riessman, 1993; Sonenshein, 2010) by linking the information-rich interviews embedded in the complex and dynamic context of the merger. We elaborated on the emerging themes by moving from first-order themes to second-order themes and ultimately to aggregate dimensions (Corley and Gioia, 2004). We then verified the reliability of our themes through continued discussions with the General Management. This process ensured that we had developed a joint understanding of the issues and validated our perception of the situation (Avenier and Thomas, 2015). The authors moved to increasing levels of theoretical abstraction by comparing aggregate dimensions to the categories of paradoxes identified in the literature. The data structure (Figure 7) summarizes how researchers progressed from raw data to themes and aggregate dimensions (Gioia *et al.*, 2013). In this step, the analysis was not based on chronological processes, but on the identification of themes.

**Figure 7. Data structure**



**Step 3. Assessment of findings** – We followed the recommendations of Lincoln and Guba (1985) to assess the credibility of the findings. First, one of the authors committed to a prolonged engagement of twenty-four months at the research site starting from the merger agreement. Second, the authors had the support of the new organization's management. As an additional validity mechanism (Heracleous, 2001), we shared our findings with top managers and members of the General Management, who agreed with our interpretations and helped us refine them through further conversations. One of the authors presented the final results through a series of three oral presentations to members of the General Management. A written analysis presenting the essential elements of this study was given to all members of the General Management. Third, one of the authors collected multiple types of data (e.g. interviews, archival records, internal videos, and conferences) from different sources (e.g. press, network of urban development in France and Europe, the *Public Group*). Figure 8 summarizes our approach based on the recommendations of Tønnesvang *et al.* (2015). In their quadrant model, Tønnesvang *et al.* (2015, p. 4) proposed a way of combining and working with different dimensions to report on a specific context and situation. The quadrant model works with four dimensions (*i.e.* singular dimension, plural dimension, exterior dimension and interior dimension) to analyze a phenomenon by taking into account the material that is needed to grasp what is observable and unobservable. For example, interviews help to gain insight into what is unobservable according to singular and interior dimensions (*i.e.* individual experience). Involvement and presence through the merger process builds an understanding of unobservable elements through plural and interior dimensions (*i.e.* meaning of interactions and culture of the organization). Passive and participant observations provide observable elements for analysis concerning individual behaviors (singular and exterior dimension), whereas documents provide information for understanding the structure and system of the organization (plural and exterior dimension).

**Figure 8.** Adaptation of the quadrant model for interpretation and observation analysis of a situation (Tønnesvang *et al.*, 2015, p. 4)



Fourth, the authors used peer debriefing to bounce perspectives back and forth (Sonenshein, 2010).

## 5. Résultats

Our results are presented in two parts. First, we present the tension between SI and OA according to the items identified in the literature. For SI, these included: the degree of coordination (Tushman and Nadler, 1978), shared common ground (Puranam *et al.*, 2009), the degree of the balance of power (Marks and Mirvis, 2001) and the integration of interdependency in the decision-making process (Pablo, 1994; Puranam *et al.*, 2009). For OA, these included: the degree of structural separation and integration (Puranam *et al.*, 2009), independence in the day-to-day management of the business (Schweizer, 2005; Datta and Grant, 1990) and the degree of knowledge transfer (Schweizer, 2005). Second, we underline the role of the capabilities that fostered the coexistence of SI and OA.

### *Evolution of the tension between SI and OA during the merger process*

#### 1. Pre-merger negotiations (December 2008 – December 2010): low SI – low OA

During the pre-merger period, low autonomy was given to the acquired firm (*Alpha*). The degree of knowledge transfer was low as *Perspective* hid information from *Alpha* to maintain power on the pilot committees and in the decision-making processes, and *vice versa*. Table 20 summarizes the items for OA and SI with illustrative events and quotes from the pre-merger negotiations.

**Table 20.** Items for identification of SI and OA during period 1: Pre-negotiations (December 2008 – December 2010)

Strategic interdependency	Illustrative facts	Quotes
<b>Degree of coordination</b>	The majority of <i>Alpha</i> 's board of directors tried to stall so that the operation would not take place.	"We were like under guardianship so the MD (of <i>Alpha</i> ) was playing for time" (Former top manager 8 at <i>Alpha</i> ).  "I had the opportunity to meet the MD in a meeting outside, we didn't even say hello to each other. It was as if we pretended that our merger was not going on, while everyone knew it was" (Top manager 2 at <i>Perspective</i> ).  "We needed them as they needed us to establish the major issues of the <i>Capital Project</i> " (Top manager 5 at <i>Perspective</i> ).
<b>A shared common ground</b>	Both companies had strategic assets which would enable the new organization to become the leader in the national market and the <i>Capital Project</i> . The merger project had been discussed for a long time – whoever the MD (Managing Director) of <i>Perspective</i> or <i>Alpha</i> was.	"There have always been rumors of mergers between our two companies. I think our MD (of <i>Alpha</i> ) was considering this issue as highly possible, what was thought was that only the balance of power would be more equitable" (Former project coordinator 1 at <i>Alpha</i> ).  "When he (the MD of <i>Perspective</i> ) arrived, he announced that a merger with <i>Alpha</i> would be one of his first objectives" (Top manager 12 at <i>Perspective</i> ).  "It was difficult to manage because of the slowness of the merger which is central in the organization of such operations; it was difficult to tell the teams that the project would be completed within a year" (Former top manager 7 at <i>Alpha</i> ).  "It was very complicated because the official line of our MD to the staff was that the operation was not finished yet, that we were still independent, but it was quite the opposite, we were completely dependent on <i>Perspective</i> . He was criticized later for having been in denial" (Former top manager 2 at <i>Alpha</i> ).
<b>Degree of balance of power</b>	Imbalance of power: <i>Perspective</i> ran the operation. Misunderstanding among teams.	"There was an imbalance in the decision making of the operation; we did not hold the cards, but <i>Perspective</i> did" (Former employee 2 at <i>Alpha</i> ).  "At one point in time, <i>Perspective</i> wanted to make up for lost time. Since they ( <i>Perspective</i> ) in any case believed that <i>Alpha</i> 's top management had not necessarily played the game, they said: 'they don't want to play the game, we'll play it our own way and they'll have to adapt'" (Former top manager 2 at <i>Alpha</i> ).

---

“The teams (*Perspective*) came as warriors ready to take possession” (Former project coordinator 2 at *Alpha*).

“I did not wait for the green light from my leadership to tell them to come; I had experienced other mergers so I knew I had nothing to gain from following this cockfight” (Top manager 7 at *Perspective*).

“I had the opportunity to meet the MD in a meeting outside, we didn’t even say hello to each other. It was as if we pretended that our merger was not going on, while everyone knew it was” (Top manager 2 at *Perspective*).

“At one point in time, *Perspective* wanted to make up for lost time. Since they (*Perspective*) in any case believed that *Alpha*’s top management had not necessarily played the game, they said: ‘they don’t want to play the game, we’ll play it our own way and they’ll have to adapt’ ” (Former top manager 2 at *Alpha*).

“I did not wait for the green light from my leadership to tell them to come; I had experienced other mergers so I knew I had nothing to gain from following this cockfight” (Top manager 7 at *Perspective*).

---

Organizational Autonomy	Illustrative facts	Quotes
<b>Degree of knowledge transfer</b>	<i>Perspective</i> hid information from <i>Alpha</i> to keep power in the pilot committees and decision making processes and <i>vice versa</i> . The balance of power engendered retention of information by both parties and slowed down the merger process (it lasted two years from the agreement to the signing of the operation).	“I had to position myself, I chose my sides somehow by giving timely relevant information and collaborating with them ( <i>Perspective</i> ). This choice was not approved by some” (Former top manager 1 at <i>Alpha</i> ).

---

Strategic interdependency was also low, based on the weak degree of coordination and lack of any integration of interdependency in the decision-making process. The majority of the *Alpha* board members tried to stall so that the operation would not take place. Holding back on the part of both parties clearly slowed down the merger, it lasted two years from agreement to signing. Nevertheless, there was shared common ground, as the strategic assets of both companies combined would enable the new organization to become the leader in the national market and the *Capital Project*. The merger had been discussed for a long period, whoever the Managing Director (MD) of *Perspective* or *Alpha* was at any given time. Last, the power relationship was unbalanced, as *Perspective* was running the operation. For example, meetings between the top management teams were still taking place at *Alpha* and interviews organized by the Human Relations Department also took place at *Alpha*. Yet a *Perspective* manager took the initiative of inviting his future department to come to the headquarters of the new organization. The imbalance of power did not help with information transfer and created mutual misunderstandings among and between teams.

## 2. Absorption (December 31, 2010 – March 31, 2011): high SI – low OA

During absorption, *Alpha* had low autonomy and high strategic interdependency with the acquiring firm (*Perspective*). Loss of autonomy is the consequence of high structural integration (*i.e.* degree of structural separation or integration). The size of organizations may also influence the degree of organizational autonomy (Pablo, 1994; Puranam *et al.*, 2006). In this case, the differences in size and culture influenced the situation. *Perspective* was a large company with numerous administrative teams. *Alpha* was smaller with the majority of its employees involved in operational teams. *Perspective* was a mechanistic structure with formalized rules and standards and highly developed tools for managing its operations. *Alpha* was an organic structure with more flexibility and fewer performance reporting tools. During absorption, *Alpha* and *Perspective* shared common ground as both had strategic resources to contribute in order to accomplish the long-term project (*i.e.* the *Capital Project*). However, the flow of information was supposed to be guaranteed but was in fact compromised: ‘*key people were safe*’ (Top manager 14, *Perspective*) – that is, people with good knowledge about *Alpha*’s key assets were put into positions at *Perspective* to facilitate knowledge transfer but they were not

placed strategically: they were placed in different departments or under the management of others and had to adapt to *Perspective's* rules. For example, the director of the core activity was put in charge of a completely different segment of the new company (health pole development). Table 21 summarizes the items for OA and SI with illustrative events and quotes related to the absorption period.

**Table 21.** Items for identification of SI and OA during phase 2: Absorption (December 31, 2010 – March 31, 2011)

Strategic Interdependency	Illustrative facts	Quotes
<b>Degree of coordination</b>	<p><i>Alpha</i> had to adapt to <i>Perspective</i>. <i>Perspective</i> imposed its rules and standards. Market reaction to the loss of projects (tenant departures on March 31, 2011, represented an annualized loss of rent of 8.9 million euros [specialized press article, October 23, 2011, document number 541]).</p>	<p>“Today a lot of things still have to be put into place by operational and management committees, and this will require a bit more coordination” (Former top management 8 at <i>Alpha</i>).</p> <p>“<i>Perspective</i> will finally follow our model (...). Tomorrow it will be – so it’s still ongoing – but finally, there will be a type of structure similar to <i>Alpha</i>’s to do the job” (Former top manager 7 at <i>Alpha</i>).</p> <p>“From the time the transaction was made, it made sense to me, it was a good idea. I thought it was a good thing for everyone” (Top manager 5 at <i>Perspective</i>).</p>
<b>A shared common ground</b>	<p>Strategic interdependency manifested through long-term projects. Both companies had strategic resources to share in order to accomplish the long-term project (<i>i.e.</i> the <i>Capital Project</i>). The fact that the organizations did not have the same size and culture influenced the situation. <i>Perspective</i> was a large company with numerous administrative teams. <i>Alpha</i> was smaller with the majority of its employees involved in operational teams. <i>Perspective</i> was a mechanistic structure with formalized rules and standards and highly developed tools in the management of its operations. <i>Alpha</i> was an organic structure with more flexibility. <i>Alpha</i> had few advertising funds and fewer performance reporting tools. <i>Alpha</i> employees had to adapt to <i>Perspective</i>’s work routines.</p>	<p>“Since the announcement of the national project: the <i>Capital Project</i>, it appeared necessary to merge our businesses. No other organization had this positioning except us” (Middle manager 1 at <i>Perspective</i>).</p> <p>“In internal communication, we (<i>Perspective</i>) had to make an inventory of the tools at their disposal, but they (<i>Alpha</i>) didn’t have a structure as such; communication was a little bit spread out. We had something far more developed than what they had” (Top manager 12 at <i>Perspective</i>).</p> <p>“There was a somewhat archaic managerial model, rather centralized around the boss (of <i>Alpha</i>), while here we have a much more participatory management style; at any level, everyone has the opportunity to defend their records. In ad hoc committees, management is decentralized enough to say that there are management committees where decisions are taken; decisions do not necessarily go up to the MD level. Given the size of the company, it wouldn’t be possible” (Former top manager 3 at <i>Alpha</i>).</p> <p>“We needed them as they needed us to establish the major issues of the <i>Capital Project</i>” (Top manager 5 at <i>Perspective</i>).</p> <p>“Since the announcement of the national project: the <i>Capital Project</i>, it appeared necessary to merge our businesses. No other organization had this positioning except us” (Middle manager 1 at <i>Perspective</i>).</p>

---

		<p>“In internal communication, we (<i>Perspective</i>) had to make an inventory of the tools at their disposal, but they (<i>Alpha</i>) didn’t have a structure as such; communication was a little bit spread out. We had something far more developed than what they had” (Top manager 12 at <i>Perspective</i>).</p> <p>“There was a somewhat archaic managerial model (at <i>Alpha</i>), rather centralized around the boss (of <i>Alpha</i>), while here we have a much more participatory management style; at any level, everyone has the opportunity to defend their records. In ad hoc committees, management is decentralized enough to say that there are management committees where decisions are taken; decisions do not necessarily go up to MD level. Given the size of the company, it wouldn’t be possible” (Former top manager 3 at <i>Alpha</i>).</p> <p>“There are very large differences in terms of management between the two structures. This is very significant. We can see, for the people of <i>Alpha</i>, that the acclimatization time is not problematic but requires real work on their part. That’s for sure” (Former top manager 4 at <i>Alpha</i>).</p> <p>“There have always been rumors of mergers between our two companies. I think our MD (Managing Director of <i>Alpha</i>) was considering this issue as highly possible, what was thought was that only the balance of power would be more equitable” (Former project coordinator 1 at <i>Alpha</i>).</p> <p>“We lost some projects because we have not been able to adapt our routines. There are actually working groups to draw up an inventory of proposals to very quickly remedy this situation. Big economic issues are at stake” (Top manager 2 at <i>Perspective</i>).</p>
<p><b>Degree of balance of power</b></p>	<p>The employees felt that they had to adapt to <i>Perspective</i>’s culture, management style, working practices and key customer requirements.</p>	
<p><b>Integration of interdependency in decision making process</b></p>	<p>The former top managers of <i>Alpha</i> were asked to present a state of play to increase performance and viability of the new organization. Resolution strategies launched.</p>	<p>“We have to recover the activity that has evaporated” (Top manager 10 at <i>Perspective</i>).</p> <p>“Since we’ve been at <i>Perspective</i> – I would say shortly after the arrival of the teams – we have known very well that there have been thoughts about repositioning the teams. This is still underway. Each company has its specificities. The important thing is to exchange. Try to keep the best of both and move forward like that” (Former top manager 2 at <i>Alpha</i>).</p>

---

---

“The time it took to realize that the operating modes adapted from *Perspective* weren’t working very well, we had to take action and make plans to change: to have the best management. I don’t think we’re out of the woods yet” (Former top manager 3 at *Alpha*).

Organizational Autonomy	Illustrative facts	Quotes
<b>Degree of structural separation</b>	The opposite: High structural integration (loss of autonomy).	“One of the challenges was to work with people from different cultures, with a history and missions that were not the same. For example, the asset management function was identified in <i>Perspective</i> but not in <i>Alpha</i> . ‘Sales managers’ were identified in <i>Alpha</i> , but did not exist in <i>Perspective</i> as such. In reality, these jobs have a lot in common, so we had to go to the people in <i>Alpha</i> , which had no ‘asset management’ with this wording; we had to expand their missions” (Top manager 13 at <i>Perspective</i> ).
<b>Degree of knowledge transfer</b>	Dissemination of information was guaranteed but this was compromised.	“The <i>Alpha</i> teams were less motivated because they lacked freedom in carrying out their tasks. What mattered to us was not the result but how we got the result. We needed to find that in the current management style” (Former top manager 6 at <i>Alpha</i> ).

---

SI was manifested through the integration of interdependency into the decision-making process as the new organization's top management became aware of project loss on both sides during the first three months of absorption. Large tenants departed, representing an annual loss in rent of 8.9 million euros. The financial occupancy rate was also decreasing as the *Alpha* assets were considered as neither strategic nor valuable. "*We absorbed Alpha with its best and also its worst*" (Top manager 9, *Perspective*). The following reasons for losses in this period were identified: (1) the teams were not in permanent contact with tenants and prospects, and (2) there was a structural vacancy due to some of the *Alpha* assets. At the end of February 2011, the General Management decided to reorganize, taking into account the advice of former *Alpha* top managers, and to set up a monitoring and learning plan with operational teams working in tandem.

### 3. Symbiosis (April 2011 – December 2012): high SI – high OA

The former *Alpha* managers were asked to prepare an overview of both *Alpha's* and *Perspective's* best practices and propose areas for improvement. They presented it in April 2011. Operational teams were included in this plan to achieve a well-functioning organization. This step engendered the high integration of interdependency into the decision-making process as the managers developed three strategies for the new organization to follow: (1) refocusing the core activity with better communication of the acquired firm's expertise, (2) clarifying the identity and legitimacy of the new organization and (3) enhancing joint piloting. Drastic changes occurred within the organization from the end of April 2011 to January 2012. First, the organization refocused its core activity by disengaging from the European market. Its strategic assets represented 98% of its portfolio during the year. This was used to clarify its image and position on the national market and proclaim the new organization as the leader of the *Capital Project* in press, network and internal communications. Large meetings were organized in key cities with institutional stakeholders, partners and the press to communicate on the strategic choices. The strategy was to build credibility and reinforce the idea of shared common ground. The organization was redesigned with the creation of an Economic Interest Grouping (EIG) (on January 1, 2012), which had a positive impact on its identity. This was further reinforced through a name change: *Perspective Management*, and the refined

slogan (*i.e.* 'We give life to cities') and logo of *Perspective Management* enhanced its communication on the *Capital Project*. By January 1, 2012, the new organization had completed its redesign and a high degree of coordination among teams was expected. *Perspective Management* had reorganized management committees and promoted joint piloting with former top managers of *Alpha* in strategic positions (*i.e.* financial direction, management control, development of the core activity, etc.). New positions were given to some of the *Perspective* and former *Alpha* staff. This was an opportunity for those who wanted to change: some of the *Alpha* employees moved into new positions quite far from their former positions, and some of the *Perspective* employees took advantage of these movements to evolve within the new organization by changing perimeter or service. A former *Alpha* employee was chosen to run the core activity department of the organization. He made strategic decisions, like maintaining regional offices to reinforce field presence. The employees were no longer all centralized at headquarters, as had been the case beforehand. They were asked to maintain or develop strong customer relationships and to become more market-oriented, to '*listen and read the market*' (Former manager 10, *Alpha*). Challenges were launched across departments to promote cross actions and team building. A company-wide campaign called *Perspective Management +10* (for the new organization's vision in ten years) was announced, with the goal of involving all employees in small group discussions (a total of eighteen groups mixing departments, functions and former organizations) on the major topics related to *Perspective Management's* business: housing, office parks, city-building, and general urban development. Ultimately, the goal was to activate what they called '*latent synergies*' (internal magazine from *Perspective Management* – May 2012) by tapping into the knowledge of *Alpha* employees and promoting innovative and collaborative work habits. Last, two residential integration seminars were held, one in March 2012 and the other in the fall of 2012, for the former top managers of *Alpha* and *Perspective*. The seminars were titled 'Experience feedback' and were designed to facilitate internal cohesion. This step totally changed the balance of power. Table 22 summarizes items for OA and SI with illustrative events and quotes related to symbiosis.

**Table 22.** Items for identification of SI and OA during phase 3: Symbiosis (April 2011 – December 2012)

Strategic Interdependency	Illustrative facts	Quotes
<p><b>Degree of coordination</b></p>	<p>Resolution strategy followed by the new organization to redesign itself.</p>	<p>“The good condition of the new organization is due to the fact that the two former companies are able to communicate; we are interdependent in order to capitalize on the future” (Former top manager 3 at <i>Alpha</i>).</p>
		<p>“This is a field that has been worked on by transversal workshops with front-line employees that believe they have both the knowledge and the experience. They are able to point to past experiences that went well, and to others that were less successful. This has a lot to do with the current situation, but it’s also looking to the future and projecting positive and constructive outcomes” (Former manager 1 at <i>Alpha</i>).</p>
		<p>“We’re planning to harmonize our processes by rewriting the operating procedures for adaptation, and they’re going to be implemented by everyone” (Middle manager 2 at <i>Perspective</i>).</p>
		<p>“The most important thing was to reshuffle the cards, it’s no longer the same organization” (Former top manager 9 at <i>Alpha</i>).</p> <p>“I am presenting a very important document this weekend to the MD and board of directors. They have to use my fresh look at the new organization to adapt and reorganize the structure.” “At that time, some projects failed even though the assessment was not finished” (Former top manager 1 at <i>Alpha</i>).</p>
<p><b>Degree of balance of power</b></p>	<p>Stage of 'cultural ambiguity' (Buono <i>et al.</i>, 1985).</p>	<p>“It’s a temporary mission that has lasted between 12 and 18 months and it has meant looking at each organization’s performance and the economic performance of the consolidated group, <i>Perspective+Alpha</i>. We’ve aggregated the two structures and are looking for how to operate each one as efficiently as possible. This is a subject that is both very wide and very macro, and the goal is to use my lack of knowledge about <i>Perspective</i>, my curiosity and imagination, to try to improve the new organization” (Former manager 2 at <i>Alpha</i>).</p>
		<p>“We’re in the same boat, so we must not drift” (Former project coordinator 1 at <i>Alpha</i>).</p>

		<p>“I wanted the operation to succeed because we had reached a point of saturation on strategic and organizational points of view. <i>Perspective’s</i> top management trusted me by giving me this job (e.g. land division director of the organization)” (Former Top manager 3 at <i>Alpha</i>).</p> <p>“As we wrote up the flowcharts, we paid particular attention to internal communication and how we defined missions because we saw that some people were quite sensitive. And it was in our interest to figure out how to sustain the future organization” (Top management 8 <i>Perspective</i>).</p> <p>“There is finally a feeling of unity” (Former top manager 5 at <i>Alpha</i>).</p> <p>“It’s silly but we can see in the canteen that tables are no longer all <i>Alpha</i> employees or all <i>Perspective</i> employees” (Top manager 10 at <i>Perspective</i>).</p> <p>“Things are moving very fast but it’s good to start on new and fresh bases” (Former top manager 3 at <i>Alpha</i>).</p>
Organizational Autonomy	Illustrative facts	Quotes
<b>Degree of structural separation and integration</b>	Structural separation: coexistence of both organizations through their management styles and cultures.	<p>“<i>Perspective</i> will finally follow our model (...). Tomorrow it will be – so it’s still ongoing – but finally, there will be a type of structure similar to <i>Alpha’s</i> to do the job” (Former top manager 7 at <i>Alpha</i>).</p> <p>“We told people it was going to move for them, and they should question themselves. But it was the same thing for me: I was offered a new job. My job had to evolve to the target configuration of the two merged entities. So, in the same way, I accepted to question myself, I told my team you must call yourself into question. Suddenly, it facilitated the integration that gave an additional strike force” (Top manager 13 at <i>Perspective</i>).</p>
<b>Degree of knowledge transfer</b>	Preservation of competency and dissemination. For example, concerning the organization’s core activity, <i>Alpha</i> employees were very present in the field, with extensive knowledge of the customers and the routinized practice of spending time with them. Employees at <i>Perspective</i> made contracts in a more	<p>“The sales teams did not have the same culture; now that we’re under the same roof, they are working in tandem to find the right methods. The ex-<i>Alpha</i> employees have better knowledge of the field, we have other assets” (Top manager 11 at <i>Perspective</i>).</p> <p>“This had the effect of expanding my scope, suddenly we exchange more because I have information they need and <i>vice versa</i>” (Former project coordinator 2 at <i>Alpha</i>).</p>

---

administrative way, trying to obtain customer satisfaction without necessarily having relationships with them. There were twice as many people from *Alpha* in charge of being directly in relation with customers as from *Perspective*, although both firms had a similar number of assets. During this period, their mission was to disseminate this knowledge within the new organization.

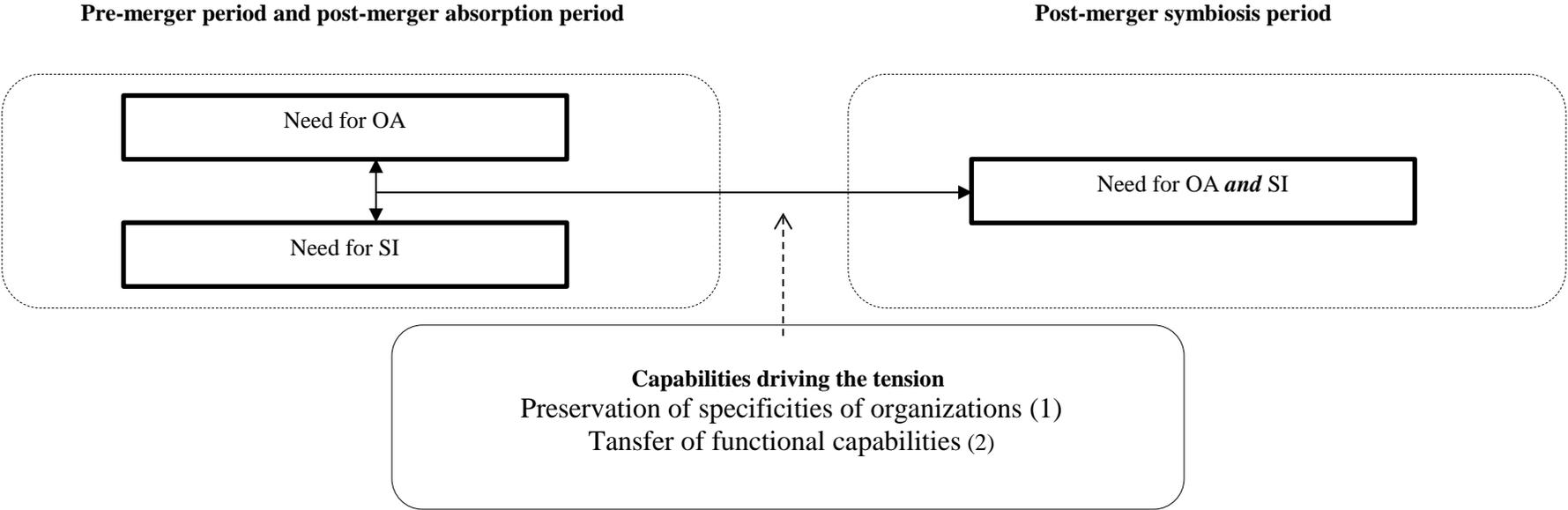
---

*“Alpha* was absorbed with its heritage and a way of managing that was more technical than *Perspective’s*, which had simpler management structures. There was a phase at the beginning where *Perspective* really didn’t understand this. *Perspective* tried to manage the *Alpha* heritage the way it managed its own heritage, by extrapolating. Now, we are on sound footing” (Former top manager 5 at *Alpha*).

### *Capabilities influencing the tension between SI and OA and their coexistence during PMI*

As noted earlier, project loss was identified: tenant departures on March 31, 2011, amounted to 60 leases (41,800 m<sup>2</sup>) and an annualized rent loss of 8.9 million euros. The 87.1% financial occupancy rate on September 30, 2011, was slightly down by 0.8 point (specialized press article, October 23, 2011, document number 541). According to the General Management, the *'teams are not in close contact with tenants and prospects'* (Former top manager 6, *Alpha*). The decision was thus made to reorganize, create new positions and encourage teams to work in tandem: *'Aligning rents with a more responsive trade policy, monitoring and learning'* (Top manager 9, *Perspective*). We identified two capabilities: (1) the preservation of specificities of organizations, (2) the transfer of functional capabilities, to foster the synthesis between the two poles of the tension. In the pre-merger negotiation and absorption periods, the tension between OA and IS was characterized by the domination of the acquired firm. Learning was blocked as knowledge transfer was unilateral and resulted in the dominant firm monitoring the other firm. Joint piloting and the reorganization of the management committee helped to begin circulating joint practices within the new organization. With its clarified image and legitimacy, *Perspective Management* began to refocus on its core activity (major development projects were guaranteed at national stake and non-strategic assets represented less than 1%: half-yearly report July 2012). Finally, the managers needed to employ integrative thinking in order to be able to cognitively handle the two sides of the merger context: the need for SI and the need for OA. We summarize our results with the following model (Figure 9) capabilities influencing the tension between OA and SI.

**Figure 9.** Evolution of organizational autonomy (OA) and strategic interdependency (SI) during the merger process



## 6. Discussion

This study focused on the following questions: (1) How is the paradoxical tension between strategic interdependence (SI) and organizational autonomy (OA) triggered during the merger process? (2) How can the paradoxical tension between SI and OA lead to symbiotic integration?

Our study shows how the tension between OA and SI evolves during the merger process to finally result in coexistence in the symbiosis period of PMI. During the pre-merger period, there was no equilibrium in the tension, as OA prevailed for the *process* of the operation, whereas SI prevailed for the *achievement* of the operation. As a result, the tension was differentiated in several domains. We took into account the pre-merger period in our study to understand the interdependencies among the merger periods (Bauer and Matzler, 2014). During the absorption period, all of *Alpha's* strategic assets were absorbed by the new organization and *Perspective* imposed its rules and culture. However, top management and shareholders reported that several projects failed because the new organization had not adapted its working practices. During absorption, the organization's design came under scrutiny and this led to a total reorganization, with changes in identification and identity (*i.e.* name and logo) and remixed teams. We identified two capabilities in helping the tension evolving: (1) the preservation of specificities of organizations, (2) the transfer of functional capabilities. These elements finally foster the coexistence of SI and OA. These two capabilities guaranteed synergies between organizations. PMI moved from absorption to symbiosis (Angwin and Meadows, 2015) by the mutual adaptation of working practices and objectives. During the symbiosis period, the paradoxical tension became integrated through the complete redesign of the new organization to guarantee PMI success. The adaptations made by both companies through the symbiosis period became necessary for survival. It was clear to all that the new organization would have to adjust if it wanted to become the market leader. The willingness to work with both poles of the paradox facilitated knowledge transfer among employees. This then made it easier for *Perspective Management* to secure major projects and become the leader of the *Capital Project* and on the national market. Working through paradox and using an integrative approach also helped the *Alpha* employees to appropriate projects. As a consequence, the new organization's market value increased

(stock options had increased 6.46% a year after the agreement). As the market leader, the new organization was able to procure long-term and short-term projects. The integration of paradoxical tension ensures the dynamism and flexibility of a company (O'Reilly and Tushman, 2008; Smith and Lewis, 2011). In our case, the '*first hundred days*' (Angwin, 2004) of the merger process were not favorable for synergy exploitation (Gates and Véry, 2003), although the new organization began to adapt after this period. By analyzing the tension between OA and SI, we also gained considerable insight into how an organization's culture is maintained or dissolved throughout the merger operation (Buono and Bowditch, 1989). During the absorption period, *Perspective Management* set up new management systems and sought the in-depth conversion of *Alpha* (Marks and Mirvis, 2001), whereas the situation evolved toward '*cultural ambiguity*' during symbiosis (Buono *et al.*, 1985) as uncertainties arose about which organizational culture was dominant (Datta, 1991).

The integration of tension echoes the notion of *acceptance*, which allows two contradictory poles to be simultaneously present (Clegg, 2002; Le Roy and Fernandez, 2015; Lüscher and Lewis, 2008) during the symbiosis period. We refer to *integration* as the evolution of tension as part of a process in which poles are first differentiated and then integrated. In our case study, the tension became integrated with the organization's complete redesign, which included a name change, mixed teams and redistributed positions. The managers successfully 'read' the new organization and promoted its agility by intuitively incorporating OA and SI through their decision making. *Perspective Management* reached a dynamic equilibrium (Smith and Lewis, 2011) while nevertheless maintaining tension as it was able to integrate the practices and cultural elements of the acquired company, which then led to the improved circulation of information within the firm. *Perspective Management* secured the *Capital Project* and became the leader on the national market. The ability of these managers to integrate paradox was a strong indication of the new organization's dynamism and flexibility and served as a guarantee of a successful PMI outcome and the company's future performance. We argue that integration and differentiation are complementary ways (Raisch *et al.*, 2009) to manage paradox and allow integrative thinking (Martin, 2007; Smith *et al.*, 2010).

### *Theoretical contributions*

Our study contributes to both the PMI process and paradox literatures, and it provides insight into organizational dynamism and change. It shows that the processes of OA and SI can be managed throughout the merger process to optimize PMI success. We highlight that symbiotic integration is not chosen during the pre-merger period but becomes necessary as the merging organizations become increasingly dependent during the PMI process. The study shows that integration is a multiple-stage process and that the tension between OA and SI evolves throughout the merger, ideally reaching a dynamic equilibrium at the end of PMI. We use the term dynamic equilibrium (Smith and Lewis, 2011) to denote that the tension is still in process, which means that the equilibrium between OA and SI is not the end of the process but instead fuels the dynamic of paradox to maintain its usefulness to the new organization. This article demonstrates how the tension is triggered at the organizational level and provides insights at the team level through the merger process. It details how the oscillation of OA-SI polarities takes place as part of the process toward dynamic equilibrium, with both poles simultaneously expressed and favoring PMI success. It also highlights that dynamic decision making, which addresses paradox by differentiating and then integrating over time, is necessary to optimize a new organization's performance during PMI. At the organizational level, the tension in this case study was first differentiated as one pole of the tension was strengthened (during pre-merger and absorption periods). Then, accentuating the two poles of OA and SI fueled the paradox. This approach involved making explicit choices in decision making (e.g. complete redesign of the organization and change in the new organization's logo and name during PMI). Our study thus demonstrates how organizational identification influences employee behavior during PMI (Lupina-Wegener *et al.*, 2014). This can be linked to the observation made by several scholars that dynamic decision making is a response to complex challenges that enables '*simplicity amid complexity and supports inconsistencies through consistency*' (Follett, 1996; Klein, Ziegert, Knight, and Xiao, 2006; Weick, Sutcliffe, and Obstfeld, 1999)' (Smith, 2014, p. 1616).

### *Managerial implications*

Calls for managers to embrace paradox have been made in both the practitioner (Handy, 1995; Cronin and Genovese, 2012) and academic (Costanzo and

Di Domenico, 2015; Jay, 2013; Smith, 2014) literatures. We offer several useful insights for managers trying to manage paradoxical tension throughout the merger process. First, our study shows that paradox can be proactively managed through decision making (Cameron, 1986; Lüscher and Lewis, 2008; Malhotra and Hinings, 2015). It highlights the importance of taking into account competing values to adapt and innovate. We stress that the ability to differentiate and integrate paradoxes in decision framing is indispensable in dynamic and complex contexts and ensures an organization's adaptability. Second, our study highlights that the tension between the two opposing poles of a paradox (*i.e.* differentiation) seems to act as a trigger for reaching dynamic equilibrium, a state in which the two poles are simultaneously expressed (*i.e.* integration). This study encourages managers to embrace inconsistencies as they make decisions and to shift to dynamic decision making as a way to adapt to complex contexts. Managers need to accept paradoxical tensions to ensure long-term organizational performance (*i.e.* integration) because choosing one side of the tension (*i.e.* integrating) may improve short-term effectiveness (Smith and Lewis, 2011). Our study illustrates how paradoxical and integrative thinking (Martin, 2007; Smith *et al.*, 2010) make it easier for managers to see the real issues in a situation (Peng and Nisbett, 1999). We argue that managers have to pay attention so that they read their organizations accurately – that is, they have to be aware of the complexity of their environment by thinking paradoxically to order chaos (Martin, 2007) and act in time to channel the dynamism of paradoxes through their decision making. Some managers will intuitively try to suppress these tensions (Vince and Broussine, 1996), although channeling energy into building awareness of different outlooks opens the way to debate and enhances the possibility of discovering links and new perspectives (Malhotra and Hinings, 2015). This insight adds to the research stream suggesting that sustaining strategic paradoxes within complex contexts can foster sustainability (Cameron, 1986; Smith *et al.*, 2011; Smith, 2014) and enable creativity (Abraham and Knight, 2001; Miron-Spektor *et al.*, 2011). We hope this study will inspire researchers to enrich their understanding of how the management of paradoxes affects all levels of the organization.

# Chapitre 5 – Comment gérer une intégration post-fusion ? L'intérêt d'une approche paradoxale multi-niveaux

<b>Thèse défendue</b> : la gestion des paradoxes au cours du processus de fusion facilite l'intégration post-fusion			
Objet étudié : l'intégration post-fusion		Prisme de lecture : les paradoxes	
<b>Chapitre 1</b> <i>F/A : l'enjeu de l'inter</i>		<b>Chapitre 2</b> <i>Présence et management des paradoxes dans les stratégies inter-organisationnelles</i>	
Méthode			
<b>Chapitre 3</b> <i>Positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche</i> Positionnement épistémologique, méthodologie de la recherche et présentation de l'étude de cas			
Résultats			
<b>Chapitre 4</b> <i>Manuscrit 1</i>	<b>Chapitre 5</b> <i>Manuscrit 2</i>	<b>Chapitre 6</b> <i>Manuscrit 3</i>	<b>Chapitre 7</b> <i>Manuscrit 4</i>
<i>Objectifs du manuscrit</i>			
Analyse du besoin d'autonomie et d'indépendance en vue d'atteindre une intégration symbiotique	Gestion des exigences contradictoires présentes alliant conflits d'intérêts et objectifs simultanés en intégration-post fusion	Atteinte de l'ambidextrie organisationnelle en intégration post-fusion	Lecture paradoxale du processus de transfert de connaissances en intégration-post fusion
<i>Principaux apports du manuscrit</i>			
Nécessité d'une gestion processuelle du besoin d'autonomie et d'indépendance à travers différentes typologies de l'intégration post-fusion	Nécessité d'une gestion processuelle et multi-niveaux des paradoxes en intégration post-fusion	La gestion de la dynamique entre contrôle et autonomie de la part des entreprises mères engendre l'ambidextrie organisationnelle	Identification d'un processus facilitateur du transfert de connaissances en intégration post-fusion (deux étapes)
Discussion et apports			
<b>Chapitre 8</b> <i>Synthèse des résultats</i>			
Contributions de la recherche			
Limites et perspectives			

# 1. Résumé étendu du manuscrit

## **Motivation**

Dans cette recherche, nous analysons, sous une lecture paradoxale et multi-niveaux, la gestion d'exigences contradictoires dans un cadre d'intégration post-fusion. Les parties prenantes connaissent en intégration post-fusion des difficultés pour gérer des incompatibilités impliquant des pratiques/routines/processus différents, et ce, à plusieurs niveaux (individuel, équipe, organisation).

## **Objectifs**

Nous identifions les dynamiques et éléments déclenchants permettant aux parties prenantes de sortir des dualités identifiées au cours du processus d'intégration post-fusion.

## **Méthodologie**

Nous nous appuyons sur une étude de cas longitudinale et processuelle d'une fusion-acquisition entre deux sociétés immobilières d'investissements cotées françaises menée en temps réel et sur 24 mois dès la signature de l'opération.

## **Résultats**

Dans cet article, nous mettons en exergue l'association de changements dynamiques ainsi que de traitements de problèmes-solutions se situant à des niveaux d'analyse différents. Aussi, nous démontrons l'intérêt d'une lecture multi-niveaux pour répondre à la gestion d'exigences contradictoires dans un cadre post-fusion alliant conflits d'intérêts et objectifs simultanés.

## **Contributions aux apports de la thèse**

Ce manuscrit a permis de mettre en exergue la richesse et complexité des processus d'intégration post-fusion. Cette recherche détaille le caractère dynamique et multi-niveau de la gestion des tensions paradoxales lors de l'intégration post-fusion, ainsi que l'interférence et l'interdépendance des paradoxes et de leur gestion. Plus généralement, cette étude est une aide

à la prise de décision dans le cadre de changements organisationnels, dont l'intégration post-fusion est l'une des formes.

### **Valorisation de la recherche**

*Auteurs* - Thelisson A.S, Meier O., Missonier A. & Guieu G.

#### *Processus de publication*

- Soumission de l'article le 12 octobre 2016 à la *Revue Française de Gestion* (HCERES B, CNRS 3, FNEGE 2) (dossier spécial « *Le management des paradoxes : Formes, usages, dynamiques* »).
- L'article a été accepté avec modifications majeures le 29 mars 2017.
- Soumission de l'article révisé fin mai 2017.

#### *Remarque*

La version de l'article présentée dans cette thèse correspond à l'article qui sera prochainement envoyée à la revue (en second tour)<sup>166</sup>. Nous avons pris en compte dans cette version les demandes et conseils des relecteurs.

## **2. Introduction**

Les fusions-acquisitions (F/A) sont une des manœuvres stratégiques dans la croissance des entreprises, mais en dépit de leur attrait, leur taux d'échec reste élevé (Bauer et Matzler, 2014). Dans la phase d'intégration post-fusion, un certain nombre de problèmes se pose dont une dynamique relationnelle entre les deux sociétés ayant pour but une recherche d'interdépendance entre les deux organisations. Par exemple, une recherche simultanée entre autonomie et dépendance peut être mise en exergue en intégration post-fusion entre les deux sociétés selon le type d'intégration (Haspeslagh et

---

<sup>166</sup> Certaines modifications pourront être ajoutées avant envoi.

Jemison, 1991). Les parties prenantes connaissent alors des difficultés pour gérer des incompatibilités : par exemple, au niveau des équipes, les parties prenantes sont confrontées à des pratiques/routines/processus différents. Ceci peut mener à une difficulté quant à la transmission du savoir entre les deux sociétés (Davenport et Prusak, 1998). Le processus d'intégration post-fusion se heurte à des conflits d'appartenance (Aldebert *et al.*, 2010) et d'identification des employés à la nouvelle organisation (Knippenberg *et al.*, 2002). Ceci peut être renforcé par des différences culturelles, par exemple entre une société de taille moyenne (filiale d'un groupe privé) et une société plus importante (filiale d'un *Groupe public*). Il existe alors des éléments contraires, des conflits d'intérêts que les parties prenantes doivent manager. De plus, ces éléments sont interférents à différents niveaux. Par exemple, la recherche de rentabilité sur le long terme de la nouvelle organisation peut entraver la vision de projets à court terme assurant le quotidien et une partie de la pérennité de cette organisation. Les différences culturelles au niveau des individus et des équipes dûes à des structures différentes peuvent être aussi impactantes au niveau de la gouvernance de la nouvelle organisation.

Le champ des F/A est un thème majeur dans le management, cependant, les processus d'intégration post-fusion sont des processus organisationnels complexes (King *et al.*, 2004a), aux multiples facettes (Meglio et Risberg, 2010) et dynamiques (Jemison et Sitkin, 1986). Selon King *et al.* (2004a), la littérature sur les F/A reste encore trop fragmentée. De nombreux auteurs corroborent ce point de vue (Larsson et Finkelstein, 1999 ; Meglio et Risberg, 2010), qualifiant parfois la littérature comme creusée en « silos » (Angwin et Vaara, 2005). Plus spécifiquement, l'intégration post-fusion a été abordée de manière séquentielle et par étapes clés dans une recherche d'optimisation et d'efficacité. Cependant, les intégrations post-fusion sont des processus multidisciplinaires (Meglio et Risberg, 2010) impactant différents niveaux des organisations (individus, équipes, organisation, gouvernance) (Javidan *et al.*, 2004 ; Weber et Tarba, 2013) et requérant des approches pluralistes captant la dimension « multi temporelle » du processus (Meglio et Risberg, 2010 ; Gomes *et al.*, 2013). Les résultats obtenus montrent à chaque fois une réelle difficulté pour les managers à faire face à un processus que l'on peut qualifier de dynamique, évolutif voire chaotique (Haspeslagh et Jemison, 1991). 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). Il existe dès lors une nécessité 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 est en mesure de répondre à cette complexité. 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 d'éclairer ces phénomènes pour intégrer de manière intelligible ces demandes simultanément contraires ?

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, puis nous présentons et discutons nos résultats.

### 3. Cadre conceptuel

#### *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 (Haspeslagh et Jemison, 1991 ; Larsson et Finkelstein, 1999) et comme une phase clé dans le succès final de l'opération (Angwin et Meadows, 2015). Elle peut être caractérisée par la nécessité de créer de la valeur (Haspeslagh et Jemison, 1991), la recherche d'une synergie entre les organisations (Larsson et Finkelstein, 1999) ainsi que par la recherche d'une complémentarité culturelle (Chatterjee *et al.*, 1992). 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

Sillince, 2007). Selon Haspeslagh et Jemison, (1991, p. 105), les managers trouvent cette phase « *difficile, consommatrice de temps, incertaine et qui comporte des risques et des revers* ». <sup>167</sup> Les auteurs ajoutent ensuite « *la plupart de ceux (i.e. les gestionnaires) que nous avons étudié se sont rendu compte qu'ils étaient plongés dans un processus complexe, plein de subtilités et de pièges* » <sup>168</sup>(Haspeslagh et Jemison, 1991, p. 105). 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 au processus (Buono et Bowditch, 1989 ; 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.*, 2004a) dépendant 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.*, 2004a) mobilisant plusieurs champs disciplinaires (Weber et Tarba, 2013). 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 (Gomes *et al.*, 2013). Ce besoin s'inscrit dans une démarche visant à rompre avec les modes de pensée traditionnels et à développer de nouveaux cadres cognitifs (Heracleous et Jacobs, 2005), en repoussant les limites conceptuelles et cognitives. Le fait de s'éloigner de la pensée binaire, de la doctrine blanc / noir (Calori, 1998), peut permettre de mieux comprendre les logiques alors à l'œuvre (Luttwak, 1989). De nombreux travaux ont souligné dans le cadre de stratégies inter-organisationnelles, la présence d'exigences contradictoires simultanément entre individus ou équipes dépendants ou interdépendants d'intérêts et objectifs multiples entre organisations.

---

<sup>167</sup>Notre traduction pour « *difficult, time consuming, uncertain, and fraught with risks and setbacks* » (Haspeslagh et Jemison, 1991, p. 105).

<sup>168</sup>Notre traduction pour « *most of those (i.e. the managers) we studied realized they were immersed in a complex process, full of subtleties and pitfalls* » (Haspeslagh et Jemison, 1991, p. 105).

Parallèlement, l'importance d'une approche multi-niveaux a été soulignée par différents auteurs (Gomes *et al.*, 2013) 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.*, 2004a) et le dynamisme (Jemison et Sitkin, 1986) du processus d'intégration post-fusion.

### *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 dernières impactent le mode de relation et les combinaisons de ressources entre les deux organisations. Ces incompatibilités et conflits simultanés amènent à des situations complexes. De nombreux auteurs (Van de Ven, 1992 ; Bouchiki, 1998) soulignent les contradictions inhérentes aux organisations (besoin d'autonomie et de flexibilité...), 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.* »<sup>169</sup> Dans cette définition, l'auteur souligne la coexistence entre deux éléments en contradiction comme l'innovation et l'efficacité. Néanmoins, ces choses ne sont pas forcément contradictoires : on peut innover et être efficient. Ces éléments deviennent en contradiction dans un cadre organisationnel exigeant simultanément ces deux caractéristiques. Ces éléments sont dès lors difficilement conjugables ensemble. C'est la même chose entre profit et croissance, objectifs à court terme et à long terme, centralisation et décentralisation. Ces exigences simultanées font naître des tensions auxquelles sont soumises les organisations.

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

---

<sup>169</sup>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).

attention particulière dans la littérature dans la mesure où les organisations deviennent de plus en plus complexes, dynamiques et pluralistes (Jay, 2013).

## 4. Méthodologie

### *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 décembre 2010<sup>170</sup>. 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 à la recherche (Stahl *et al.*, 2013) et ceci a fortement influencé notre décision.

*Présentation des entreprises.* L'étude de cas concerne l'entreprise *Perspective* (1700 employés) et *Alpha* (100 employés), deux sociétés immobilières d'investissement cotées basées à Paris. *Perspective* est filiale d'un groupe appartenant à l'État, et *Alpha*, filiale d'un *Groupe européen* privé. *Perspective*, filiale d'un *Groupe public*, est composée d'un capital 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. De par sa structure à la fois publique et privée, *Perspective* a comme

---

<sup>170</sup> Pour des raisons de confidentialité, les noms des organisations et projets ainsi que les dates ont été modifiées. Nous pouvons cependant préciser que l'opération de fusion a été signée entre 2012 et 2014.

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.

*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 française ainsi que le leader sur un projet urbaniste d'envergure nationale (appelé le *Projet d'Intérêt National*). Le gouvernement français a mis en place le *Projet d'Intérêt National* pour promouvoir un développement économique de la région 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'Ile-de-France, au premier rang desquels Paris et le cœur de l'agglomération parisienne, et promeut le développement économique durable, solidaire et créateur d'emplois de la région capitale. Il vise à réduire les déséquilibres sociaux, territoriaux et fiscaux au bénéfice de l'ensemble du territoire national* » (LOI n° 2010-597 du 3 juin 2010, source <http://www.legifrance.gouv.fr/> consulté le 8/07/2014).

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). Le tableau 23 dresse un comparatif des deux entreprises avant l'opération.

**Tableau 23.** Synthèse comparative des entreprises *Perspective* et *Alpha*

	<i>Perspective</i>	<i>Alpha</i>
<b>Taille</b> (nombre d'employés)	1700	100
<b>Poids économique</b> (détention de m2 des activités immobilières respectives)	1 863 000	1 236 800
<b>Poids économique au sein du <i>Projet d'Intérêt National</i></b> (détention de m2 des activités immobilières respectives)	1 084 917	1 236 800
<b>Position sur le marché</b>	Acteur majeur du développement urbain du <i>Projet d'Intérêt National</i> et leader européen sur le segment de développement de bureaux et de parcs d'activités Leader en France sur l'achat et le développement de cliniques et hôpitaux	Acteur majeur du développement urbain du <i>Projet d'Intérêt National</i> Leader sur le segment des parcs d'affaires en Ile-de-France

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*) (1) ; conduite de 54 entretiens semi-directifs à ce jour (2) ; récolte de données secondaires (mails entre collaborateurs, rapports annuels, ...). Au total, 778 documents ont été récoltés (3)<sup>171</sup>. Les entretiens, d'une durée comprise entre 1h et 1h40, ont été conduits avec un guide d'entretien, enregistrés, puis retranscrits mot à mot. Nous détaillons dans les tableaux 24 et 25 le matériau récolté ainsi que la répartition des entretiens menés dans le cadre de l'analyse en temps réel de l'opération sur 24 mois.

<sup>171</sup> Note : au final, 838 documents ont été codés, néanmoins, lors de l'écriture de cet article certains documents n'étaient pas encore en notre possession.

**Tableau 24.** Matériau collecté dans le cadre de la F/A *Perspective-Alpha*

	<b>Sources</b>	<b>Nombre</b>
<b>Entretiens</b>	Top management <i>Perspective</i>	27
	Middle management <i>Perspective</i>	5
	Top management <i>Alpha</i>	15
	Chargés de mission <i>Alpha</i>	5
	Représentants du <i>Groupe public</i> en charge de la fusion	2
<b>Total</b>		<b>54</b>
<b>Données secondaires</b>	Rapports concernant l'histoire des organisations	41
	Documents de travail interne sur la fusion	2
	Rapports financiers	104
	Vidéos internes du Directeur Général et des membres du Comité Exécutif	27
	Vidéos internes sur l'histoire des organisations et sur des projets spécifiques	25
	Vidéos internes de représentants du <i>Groupe public</i> concernant la fusion	4
	Interviews d'anciens partenaires d'affaires d' <i>Alpha</i> un an après la fusion	2
	Interviews d'anciens partenaires d'affaires d' <i>Perspective</i> un an après la fusion	4
	Notes du top-management aux salariés	32
	Articles de presse	164
	Communiqués de presse du comité exécutif	366
	Lettres internes aux actionnaires	5
	<b>Total</b>	

**Tableau 25.** Informations sur la répartition des entretiens dans le temps

	Janvier- février 2011	Mars-avril 2011	Mai-juillet 2011	Août- octobre 2011	Novembre- janvier 2012	Février- avril 2012	Mai-janvier 2013	TOTAL
<b>Top – managers <i>Perspective</i></b>	7	7	5	2	2	3	1	27
<b>Middle managers <i>Perspective</i></b>	0	1	1	0	1	1	1	5
<b>Top managers <i>Alpha</i></b>	2	2	1	2	2	3	3	15
<b>Chargés de mission <i>Alpha</i></b>	0	1	0	0	2	2	0	5
<b>Représentants du <i>Groupe public</i> en charge de la F/A</b>	0	0	0	0	0	0	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>54</b>
<b>Jours sur site</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>64</b>

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 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 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).

### *Analyse du cas*

#### Approche chronologique

Dès la signature de l'opération le 31 décembre 2010, la volonté de la direction générale est d'insérer l'organisation *Alpha* dans le fonctionnement *Perspective*. L'objectif de la F/A est de capitaliser sur les actifs stratégiques des deux organisations afin d'asseoir la position de la nouvelle organisation comme leader sur un segment du marché et « fer de lance » du *Projet d'Intérêt National*. Pendant les trois premiers mois (janvier – mars 2011), les équipes arrivent graduellement au sein du siège de *Perspective*. Cependant, pour des raisons de travaux, la partie la plus importante des équipes appartenant au service de la gestion locative (équipe appelée dans le document *Property Management*) est installée dans un bâtiment différent du siège. Ce service est central dans l'activité de la nouvelle organisation et les équipes sont aussi importantes du côté *ex-Alpha* que du côté *Perspective*. Les équipes *ex-Alpha* sont alors en contact direct avec les équipes *Perspective* mais éloignées de la direction générale et des autres services. Néanmoins, les équipes arrivent graduellement dans ce bâtiment et certaines personnes restent sur des sites dits « relais », c'est-à-dire à proximité de certains parcs d'activités stratégiques. Dans cette première étape du processus, *Perspective* impose son fonctionnement et système de valeur à *Alpha*. La nouvelle organisation est alors dans une logique d'absorption. Cependant, dès le mois de février, la nouvelle organisation connaît une perte de projets.

Ces projets sont dissociés du *Projet d'Intérêt National*, qui requiert alors l'attention de toutes les parties prenantes de l'organisation. Ils concernent des projets à court terme et la maintenance du système de gestion locative quotidien. La nouvelle organisation a perdu des projets pour une estimation annuelle de 8,9 millions d'euros (Article de presse spécialisée, 23 Octobre 2011, document numéro 541). Deux autres signaux forts ont alerté le top-management : des plaintes de clients assurant qu'il n'y avait plus la même connaissance et relation au terrain avec les équipes ; parallèlement, une partie des équipes est démotivée. Cette phase 2 appelée « échecs » prend fin avec la décision de la direction générale de donner une mission temporaire à deux anciens top-managers ex-*Alpha* avec pour objectif une analyse globale de la nouvelle organisation. Les deux personnes sont nommées « Directeurs Organisation et Performance » et doivent produire puis présenter un document final à la direction générale recensant les « bonnes pratiques » et axes de progression de la nouvelle organisation. Cette phase 3 est nommée « Appel aux anciens top-managers ». Suite à la présentation de ce document deux mois plus tard (avril 2011), un axe majeur concerne la transmission et diffusion des connaissances trop faible et unilatérale entre les deux organisations. Dès lors, une complète réorganisation de la nouvelle organisation a pris place avec la mise en place d'un Groupement d'Intérêts Economiques (*i.e.* phase 4 « Réorganisation »). 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 est devenu « *Perspective Management* » sur les documents officiels (enregistrement société, communiqués, etc.), le logo et slogan de l'entreprise ont été modifiés en capitalisant sur le savoir-faire commun des deux organisations. Lors des vœux du directeur général au sein de l'entreprise ou à l'extérieur ainsi que dans des communiqués de presse, l'accent a été porté sur le *Projet d'Intérêt National*. Le slogan est devenu « Le *Projet d'Intérêt National* mérite un Grand *Perspective Management* ». Le site internet affichait « *Alpha + Perspective* devient *Perspective Management* ». Sur le logo, le slogan a été inséré et le sceau du *Groupe public* diminué en taille. La gouvernance au sein de la nouvelle organisation a été modifiée, certains employés ex-*Alpha* ont été placés à des postes stratégiques comme à la direction financière ou à l'audit des risques et du contrôle interne. Cette phase engendre de nouveaux résultats (*i.e.* Phase 5). Les projets à court-terme et long-terme sont assurés, l'action en bourse évolue positivement et la nouvelle organisation est notée favorablement

par les instances financières. Cependant, le *Groupe public* souhaite « reprendre la main » sur l'organisation. Début février 2012, lors de l'annonce des résultats annuels, le directeur général annonce un projet d'évolution de la gouvernance. Il donnera sa démission avec effet immédiat quelques jours plus tard en déclarant que « *les conditions lui permettant de prétendre au renouvellement de son mandat afin de mettre en œuvre la stratégie de la société pour les années à venir n'étaient plus réunies* ». Le conseil d'administration dissociera 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 et de la gestion locative quotidienne. Cette nouvelle organisation permet une institutionnalisation du processus décisionnel. Elle a pour visée d'assurer la consolidation et pérennité des projets de la nouvelle organisation, à la fois à long terme et court terme. Le tableau 26 détaille les six phases du processus d'intégration post-fusion.

**Tableau 26.** Phases du processus

Phase	Nom	Période	Caractéristiques
<b>Phase 1</b>	Absorption	Janvier 2011 – 31 mars 2011	Volonté de <i>Perspective</i> d'imposer à <i>Alpha</i> son mode de fonctionnement
<b>Phase 2</b>	Echecs	Février - Mars 2011	Prise de poste et objectifs chiffrés pour opérationnels <i>ex-Alpha</i> . Echecs de nombreux projets à court-terme, dissociés du <i>Projet d'Intérêt National</i> qui requiert alors l'attention de la nouvelle organisation (« estimation annuelle d'échecs de projets à 8,9 millions d'euros » (Article de presse spécialisée, 23 Octobre 2011, document numéro 541))
<b>Phase 3</b>	Appel aux anciens top-managers	Mars – avril 2011	Suite à la prise en compte de différents échecs, le top-management décide de solliciter les anciens top-managers d' <i>Alpha</i> afin de présenter un état des lieux et axes de recommandation à la direction de la nouvelle organisation.
<b>Phase 4</b>	Réorganisation	1 <sup>er</sup> janvier 2012	Mise en place du Groupement d'Intérêts Economiques : Projet de refonte du modèle de l'organisation Postes stratégiques donnés à certaines personnes <i>ex-Alpha</i> Accentuation de la communication sur le <i>Projet d'Intérêt National</i> : vœux du Directeur Général janvier 2012, presse, site internet. Slogan : « Le <i>Projet d'Intérêt National</i> mérite un Grand <i>Perspective Management</i> » Fin du changement de la signalétique sur les parcs : remplacement <i>Alpha</i> par <i>Perspective Management</i> Effacement de l'identité d' <i>Alpha</i> : un nouvel ensemble est présent mais sous l'effigie / la marque <i>Perspective Management</i>
<b>Phase 5</b>	Nouveaux résultats	Janvier 2012 – février 2012	Bilan des comptes consolidés « <i>Alpha + Perspective</i> » positifs
<b>Phase 6</b>	Reprise en main de l'organisation par le Groupe public	Mars 2012 – Janvier 2013	Institutionnalisation du processus Nouvelle gouvernance, nouvelles stratégies : accent mis sur le pôle Santé

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

Au cours du processus, on peut identifier des dualités (*i.e.* besoin de transmettre les connaissances en assurant le présent ; objectifs multiples et concurrents à long terme et à 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). Ces dualités peuvent être qualifiées en phases 1 et 2 d'*objectifs* et *valeurs concurrentes* (Cyert et March, 1992) ou de *dilemme* (Hampden-Turner, 1990). Ces deux termes sont à différencier de la notion de paradoxe car ils suggèrent qu'un choix entre les deux pôles identifiés est envisageable (Cameron et Quinn, 1988 ; Smith et Lewis, 2011). Le « mode de résolution temporaire » était, lors de ces deux premières phases, de choisir un des deux pôles. Ces éléments deviennent paradoxaux dès la phase 3 alors que l'organisation requiert l'autre pôle de la dualité identifiée. Le dilemme entre besoin de transmettre les connaissances en assurant le présent (phases 1 et 2) peut être rapproché du paradoxe de l'organisation (*i.e.* « *Organizing* ») identifié par Smith et Lewis (2011) qui souligne un besoin de délégation et de direction (Denison *et al.*, 1995 ; Beech et Huxham, 2003), de contrôle et flexibilité (Adler *et al.*, 1999 ; Osono *et al.*, 2008), et d'autonomie, de dépendance (Graebner, 2004) et d'interdépendance (Smith et Lewis, 2011). De la même façon, le dilemme entre objectifs multiples et concurrents à long terme et à court terme de la nouvelle organisation peut être lié au paradoxe de performance (*i.e.* « *Performing* », Smith et Lewis, 2011) englobant la recherche d'objectifs multiples et concurrents à long et court terme des parties prenantes (Smith et Lewis, 2011) et le besoin simultané d'exploitation et d'exploration (Andriopoulos et Lewis, 2009 ; Raisch *et al.*, 2009). Enfin, les dualités entre nécessité de direction et de délégation, de contrôle et de flexibilité identifiés en phases 1 et 2 sont à rapprocher du paradoxe de l'apprentissage et de l'appartenance (*i.e.* « *Learning – Belonging* » Smith et Lewis, 2011) mettant en exergue nécessité de changement et de stabilité (Leana et Barry, 2000 ; Klarner et Raisch, 2013), volonté de changer et désir de rester (Fiol, 2002 ; O'Mahony et Bechky, 2006). L'interdépendance des dualités est mise en exergue par le contexte de la situation : les différents échecs éprouvés par la nouvelle organisation. Avec la prise en compte des deux pôles identifiés, les acteurs reconnaissent leur état paradoxal. Le tableau 27 détaille la présence de dualités et paradoxes dans le processus d'intégration post-fusion.

**Tableau 27.** Présence de dilemmes et paradoxes dans le processus d'intégration post-fusion

Phases	Dilemmes / Paradoxes	Modes de résolution temporaires	Commentaires	Verbatims
1 - Absorption	<p>- Dilemme : Besoin de transmettre les connaissances en assurant le présent.</p> <p>- Dilemme : Objectifs multiples et concurrents à long terme et à court terme de la nouvelle organisation : explorer et exploiter.</p> <p>- Dilemme : Besoin de direction et de délégation, de contrôle et de flexibilité.</p>	<p>Non résolu - Choix d'un pôle : assurer le présent.</p> <p>Non résolu : choix d'un pôle ; seuls les projets à long terme sont privilégiés dont le <i>Projet d'Intérêt National</i>.</p> <p>Non résolu - Choix d'un pôle : direction et contrôle au détriment de flexibilité et délégation.</p>	<p>Pendant l'absorption, la nouvelle organisation tente de transférer le savoir-faire et 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.</p> <p>Structurellement, toutes les équipes ne sont pas présentes physiquement dans les locaux de la nouvelle organisation. Une partie des équipes d'<i>Alpha</i> sont toujours sur l'ancien site propre à l'entreprise <i>Alpha</i> et l'équipe du <i>Property Management</i> – le segment central de l'activité de la nouvelle organisation - est alors délocalisé dans un autre bâtiment, isolé des fonctions supports et de la direction générale.</p> <p>Au début de l'intégration post-fusion, <i>Perspective</i> est sûr de sa compétence et veut imposer sa démarche. Durant cette première étape, les acteurs <i>Perspective</i> dominant le jeu.</p>	<p>« Un des principaux freins d'une intégration, c'est humain donc c'est difficile, je vais le qualifier d'arrogance mais je ne suis pas sûr que ce soit le bon terme : l'arrogance de l'absorbante. Alors quand je dis l'absorbante, je parle des équipes d'une façon générale ou des individus dans l'absorbante qui voient les autres arriver et se disent en gros c'est nous les cadors, on sait tout faire, ce que vous faisiez avant c'était nul, donc faites ce qu'on vous demande mais voilà. Ça ça complique la vie forcément pour ceux qui arrivent, donc moins de temps ça dure, mieux c'est » (Ex top manager 8 <i>Alpha</i>).</p> <p>« Les formations ont commencés 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 que eux étaient monoproduit. Quand ils vont représenter <i>Perspective</i>, il va falloir qu'ils apprennent à intégrer l'ensemble des activités et se dire que c'est ça aussi, ce n'est pas un parc d'affaire un peu plus grand. Il faut penser logement, bureaux. 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 s'en sont convenus donc on a gardé notre système » (Top manager 10 <i>Perspective</i>).</p> <p>« <i>Alpha</i> a dû se calquer sur notre modèle » (Top manager 1 <i>Perspective</i>).</p> <p>« <i>Alpha</i> doit rentrer dans le moule <i>Perspective</i> » (Ex top manager 6 <i>Alpha</i>).</p>
2- Echecs	<p>- Dilemme : Besoin de transmettre les connaissances en assurant le présent.</p> <p>- Dilemme : Objectifs multiples et concurrents à long terme et à court terme de la nouvelle organisation : besoin à la fois d'exploitation et exploration.</p> <p>- Dilemme : Besoin de direction et de délégation, de contrôle et de flexibilité.</p>	<p>Non résolu - Choix d'un pôle : assurer le présent.</p> <p>Non résolu - Choix d'un pôle : projets à long terme.</p> <p>Non résolu - Choix d'un pôle : direction et contrôle au détriment de flexibilité et délégation.</p>	<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 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>« Estimation annuelle d'échecs de projets à 8,9 millions d'euros » (Article de presse spécialisée, 23 Octobre 2011, document numéro 541).</p> <p>« J'aimerais que le côté « l'absorbé à tort » ça s'estompe petit à petit et qu'on arrive à faire quelque chose de commun véritablement. J'ai des échos, mais ce ne sont que des échos, je ne suis pas aux premières loges, je n'ai pas l'impression que ça se passe comme ça. 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 : la technique, les process, les systèmes d'informations et l'humain. Les dimensions techniques sont souvent occultées dans la stratégie alors que c'est complexe et vital. Moi j'ai dû faire le grand écart entre deux dimensions : celle de la vision intellectuelle et celle opérationnelle. 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>

				<p>« Comme je vous l'ai dit, si vous avez acheté sur un marché trop haut et que celui-ci se déprécie, on pourra toujours dire s'est super humainement, vous avez très bien intégré les équipes, regardez maintenant la valeur des actifs, on ne peut pas dire que la fusion est réussie. Le marché se fiche qu'une fusion soit réussie humainement » (Top manager 6 <i>Perspective</i>).</p> <p>« Le marché veut de la création de valeur : et cela se joue sur deux niveaux. Premièrement la création de valeur de ce que vous avez acheté : comment vous l'avez intégré, en innovation, en brevets. Deuxièmement, vous avez les synergies de coûts que vous pouvez démontrer. Quand vous avez démontré cela, le marché doit être capable de dire si vous avez créé de la valeur ou pas. Si vous avez acheté trop cher et que vous avez fait de très grandes synergies de coûts, vous pouvez être le roi des fusions-acquisitions et de la conduite du changement, votre fusion est ratée parce que vous ne rattraperez jamais votre prix. Je ne dis pas que c'est le cas mais il y a des redressements à faire » (Top manager 15 <i>Perspective</i>).</p> <p>« Avec <i>Alpha</i>, il y a de gros développements en cours à faire. Mais c'est tellement gros que vu la conjoncture, ce n'est pas évident d'y aller. Là, il y a des décisions qui ne sont pas faciles à prendre parce que ils se sont engagés sur des trucs et on se dit est-ce qu'on arrête tout ou est-ce qu'on lance un peu ; enfin, ce n'est pas évident » (Chargé de mission 5 <i>Perspective</i>).</p>
3 - Appel aux anciens top-managers	- Paradoxe : Besoin de transmettre les	Prise en compte du paradoxe – intégration du pôle transmettre les	Le top-management de la nouvelle organisation a décidé de solliciter les anciens top-managers d' <i>Alpha</i> afin de	« <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

	<p>connaissances en assurant le présent.</p> <p>- Paradoxe : Objectifs multiples et concurrents à long terme et à court terme de la nouvelle organisation : besoin à la fois d'exploitation et exploration.</p> <p>- Paradoxe : Besoin de direction et de délégation, de contrôle et de flexibilité.</p>	<p>connaissances plus fortes dans la tension, tout en maintenant fortement le pôle assurer le présent.</p> <p>Prise en compte du paradoxe - Recherche de résolution : questionnement sur le fonctionnement des projets à court terme de l'organisation, recherche d'intégration des deux pôles.</p> <p>Prise en compte du paradoxe - Recherche d'un équilibre entre les deux pôles, intégration plus forte du pôle délégation/flexibilité dans la tension, tout en maintenant fortement le pôle contrôle et direction.</p>	<p>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'Alpha a été identifié comme un axe majeur pour assurer le futur de l'organisation.</p> <p>La demande émane de la direction générale et n'a pas vocation à être diffusée au sein de l'organisation. Cependant, pour les deux top-managers sollicités, cette démarche représente une forte reconnaissance de la part de la direction générale de la nouvelle organisation. Le rôle de ces deux acteurs est devenu crucial pour l'évaluation de la situation. Dans leur document, ils mettent en avant le besoin d'« apprentissage réciproque ». Les équipes doivent être plus proches des clients et du terrain. Le système de valeur et les routines, processus d'Alpha doivent être diffusés au sein de la nouvelle organisation. Il existe une nécessité de recourir à leur savoir-faire et compétence. Après avoir absorbé les actifs stratégiques, la nouvelle organisation mesure le potentiel des ressources immatérielles d'Alpha.</p>	<p>chose d'assez normé avec beaucoup de process, ils étaient meilleurs que nous et mieux organisés » (Top manager 4 <i>Perspective</i>).</p> <p>« J'ai une mission temporaire de Directeurs Organisation et Performance afin de proposer ce document (<i>rapport état des lieux et axes de recommandations</i>) à la direction générale » (Ex top-manager 2 <i>Alpha</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>
4- Réorganisation	- Paradoxe : Besoin de transmettre les connaissances en assurant le présent.	Résolution structurelle – Hybridation : intégration des deux pôles de la tension dans la nouvelle	Une complète réorganisation de la nouvelle organisation a pris place le 1 <sup>er</sup> janvier 2012 suite au document produit et présenté par les deux anciens top-managers au sein d'Alpha. Cette	« 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 de Alpha s'y retrouvent aussi, qu'il y ait aussi des postes de

	<p>- Paradoxe : Objectifs multiples et concurrents à long terme et à court terme de la nouvelle organisation : besoin à la fois d'exploitation et exploration.</p> <p>- Paradoxe : Besoin de direction et de délégation, de contrôle et de flexibilité.</p>	<p>configuration de l'organisation.</p> <p>Résolution structurelle - Hybridation : intégration des pôles de la tension dans le fonctionnement et prises de décisions.</p> <p>Résolution structurelle - Hybridation : intégration des deux pôles de la tension dans le nouvel organigramme de l'organisation.</p>	<p>attribution de rôles centraux à deux anciens top-managers d'<i>Alpha</i> a été l'élément déclenchant d'une complète redistribution des 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-<i>Alpha</i> et un employé ex-<i>Perspective</i>. Le nom, logo et slogan de l'entreprise ont été modifiés en capitalisant sur le savoir-faire commun des deux organisations. La gouvernance au sein de la nouvelle organisation a été modifiée, certains employés ex-<i>Alpha</i> ont été placés à des postes stratégiques comme à la direction financière ou de l'audit, des risques et du contrôle interne. Cette redistribution des postes matérialise la légitimité des employés ex-<i>Alpha</i> au sein de la nouvelle organisation. L'introduction des deux acteurs ex-<i>Alpha</i> dans le circuit décisionnel a permis de reconsidérer la situation et d'y apporter une nouvelle vision. Durant cette étape, une nouvelle dynamique a été enclenchée. De nouvelles énergies sont libérées pour capter les ressources nécessaires.</p> <p>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</p>	<p>responsabilité confiés à des gens d'<i>Alpha</i> pour qu'ils aient la possibilité de retrouver une identification » (Top manager 10 <i>Perspective</i>).</p> <p>« C'était très important d'avoir une illustration de cette organisation avec des responsables de <i>Alpha</i> » (Top manager 1 <i>Perspective</i>).</p> <p>« Par rapport à la fusion, il y a eu un énorme travail pour intégrer les gens et pour refondre l'organisation » (Ex chargé de mission 1 <i>Alpha</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'<i>Alpha</i> et de <i>Perspective</i>. On n'a pas mis que des managers de <i>Perspective</i> et aucun patron d'<i>Alpha</i>. Tout cela fait partie de la réussite d'une fusion. Si celui qui absorbe l'autre les 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>« Le plus important est d'avoir redistribué les cartes, on n'a pas du tout gardé la même organisation » (Chargé de mission 1 <i>Perspective</i>).</p>
--	---	--	--	--

			<i>Groupe public</i> alors actionnaire minoritaire au sein de l'entreprise.	
5 - Nouveaux résultats	<p>- Paradoxe : Besoin de transmettre les connaissances en assurant le présent.</p> <p>- Paradoxe : Objectifs multiples et concurrents à long terme et à court terme de la nouvelle organisation : besoin à la fois d'exploitation et exploration.</p> <p>- Paradoxe : Besoin de direction et de délégation, de contrôle et de flexibilité.</p>	<p>Equilibre temporaire trouvé entre les deux pôles, les connaissances sont désormais transmises tout en assurant le présent.</p> <p>Equilibre temporaire trouvé entre les deux pôles, les projets à court terme et long terme sont assurés.</p> <p>Résolution structurelle - hybridation : Intégration des deux pôles de la tension dans le nouvel organigramme de l'organisation, seule la volonté de direction du <i>Groupe public</i> persiste sur la nouvelle organisation.</p>	<p>Les résultats de la nouvelle organisation sont positifs (« l'entreprise est sur une dynamique prometteuse » discours du Directeur Général). 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>« Quand on voit l'organigramme, le patron du Property Management (<i>segment d'activité le plus important de la nouvelle organisation</i>) chez <i>Alpha</i> est devenu patron du Property Management chez <i>Perspective</i>. On a estimé qu'il y avait beaucoup plus de métiers sur la gestion des parcs d'affaires. 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 grandit demain » (Top manager 15 <i>Perspective</i>).</p> <p>« (...) il y a des process et une façon de voir les choses un peu différentes et on se dit « oui c'est vrai on aurait pu par le passé voir cela » (Top manager 4 <i>Perspective</i>).</p> <p>« Vous pouvez passer des jours entiers sans savoir que vous travaillez dans l'immobilier. Vous êtes très loin du cœur de métier. Les <i>asset</i> savent qu'ils travaillent sur des actifs, mais le comptable travaille sur une BU (business unit). Maintenant, on est davantage relié au business » (Chargé de mission 2 <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> <p>« Le pôle Promotion enregistre sur l'exercice 2012 une amélioration significative de ses principaux indicateurs physiques avec : un <i>backlog</i> en forte hausse (+22%) à 1 508 millions d'euros, porté par une progression significative du <i>backlog</i> de la</p>

				<p>promotion tertiaire (+65%) grâce, notamment, aux signatures de plusieurs VEFA de Bureaux avec des investisseurs institutionnels de premier plan, (...), des ventes de logements en progression (hausse des réservations, en valeur, de +6,6%), dynamisées par les effets du dispositif fiscal « Pinel » (document interne, numéro 103).</p>
<p>6 - Reprise en main de l'organisation par le <i>Groupe public</i></p>	<p>- Paradoxe : Objectifs multiples et concurrents à long terme et à court terme de la nouvelle organisation : Besoin de transmettre les connaissances en assurant le présent.</p> <p>- Paradoxe : Objectifs multiples et concurrents à long terme et à court terme de la nouvelle organisation : explorer et exploiter.</p> <p>- Paradoxe : Besoin de direction et de délégation, de contrôle et de flexibilité.</p>	<p>Paradoxe temporairement résolu - Equilibre maintenu entre les deux pôles.</p> <p>Résolution institutionnalisée - Segmentation du poste de Directeur Général en deux postes : Directeur Général (objectifs chiffrés projets court-terme) et Président du conseil d'administration (objectifs chiffrés projets à long-terme dont le <i>Projet d'Intérêt National</i>).</p> <p>Résolution institutionnalisée : choix d'un des pôles de la tension (direction/contrôle).</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 Directeur général. Ce dernier, après sa nomination, a procédé au renouvellement d'une partie importante du comité exécutif de l'organisation.</p>	<p>« Son PDG vient en effet d'être évincé parce que son profil ne correspondait plus aux attentes de son actionnaire public (...) » (Journal Médiapart, 17 mars 2015, page 1).</p> <p>« De très bonnes sources, il se murmure donc chez <i>Perspective Management</i> qu'à l'occasion du prochain conseil de la société, qui a lieu jeudi, une réforme de la gouvernance pourrait être envisagée, afin que X, devenant le nouveau patron exécutif de la société, avec le titre de directeur général, soit flanqué d'un président non exécutif (...) » (Journal Médiapart, 17 mars 2015, page 3).</p> <p>« Par rapport au renouvellement de mandat du DG on se demande quelle stratégie va adopter maintenant le groupe, mais c'est le <i>Groupe public</i> qui oriente les choix de gouvernance de l'entreprise, donc la stratégie » (Top manager 22 à <i>Perspective</i>).</p> <p>« Apparemment l'action ne montait pas suffisamment vite pour le <i>Groupe public</i>, ils veulent plus de performance et ça X (DG actuel) a dû avoir du mal à l'entendre. Ou on sera privatiser ou on va devoir « cracher du cash » « (Chargé de mission1 <i>Perspective</i>).</p>

				<p>« Semaine prochaine, un nouveau DG va sûrement être nommé par le <i>Groupe public</i>. Ils doivent rendre une réponse avant le 29 avril car il y a une assemblée générale des actionnaires. Ils peuvent dire il ou elle arrivera demain ou dans un mois mais le plus vite serait le mieux. On ne peut pas avancer sur les dossiers depuis maintenant 3 semaines, c'est très compliqué » (Top manager 15 <i>Perspective</i>).</p> <p>« Le départ de X (<i>DG Perspective Management</i>) a été soudain, son mandat devait être renouvelé dans moins de deux mois, on n'en parle pas comme cela car ceci a pour effet d'annuler des primes et des avantages conséquents. Il ne devait pas être d'accord avec le <i>Groupe public</i> 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 pour <i>Perspective Management</i>. On va voir qui ils décident de nommer » (Ex-top manager 10 <i>Alpha</i>).</p>
--	--	--	--	---

## 5. Résultats

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 renvoient 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* à un moment donné. 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 oblige 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 en sorte que les dirigeants et acteurs ne soient 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 privilégiée. 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 longs termes. En réorganisant l'organisation, une logique coopérative est alors en place en créant de la valeur pour toutes les parties prenantes.

Les résultats mettent en évidence que le contexte organisationnel a mis en exergue des impératifs concurrents simultanément 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, à expérimenter de façon différente les logiques alors en œuvre.

Les résultats obtenus peuvent être rapproché de la théorie des jeux. Cette dernière permet l'analyse du comportement rationnel des acteurs d'une situation (parties prenantes dans une organisation) dans des situations impliquant une interdépendance des résultats : en d'autres termes quand le gain de certains joueurs dépend des autres (Camere, 1991). Dans notre cas, le diagnostic des deux acteurs et la mise en œuvre de la réorganisation sont interdépendants des autres parties prenantes. Le comportement de ces deux acteurs a engendré une obligation de résultats pour les équipes réunifiées. Cette redistribution de rôle 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. 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 fait appel à 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 (*i.e.* « awareness-building ») qui permet d'ouvrir le débat et les *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 ou 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 impulsé 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 (*i.e.* jeux coopératifs).

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 stabilisée, et finalement temporaire car transitoire vers une nouvelle situation.

## 6. Discussion

L'article a permis de mettre en exergue la richesse et complexité des processus d'intégration post-fusion. Il a notamment montré l'importance de l'interférence et du caractère multi-niveau 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 multi-niveaux). 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.

# Chapitre 6 – Ambidextrie organisationnelle au cours d'un processus de fusion-acquisition : une lecture paradoxale

<b>Thèse défendue</b> : la gestion des paradoxes au cours du processus de fusion facilite l'intégration post-fusion			
Objet étudié : l'intégration post-fusion		Prisme de lecture : les paradoxes	
<b>Chapitre 1</b> <i>F/A : l'enjeu de l'inter</i>		<b>Chapitre 2</b> <i>Présence et management des paradoxes dans les stratégies inter-organisationnelles</i>	
Méthode			
<b>Chapitre 3</b> <i>Positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche</i> Positionnement épistémologique, méthodologie de la recherche et présentation de l'étude de cas			
Résultats			
<b>Chapitre 4</b> <i>Manuscrit 1</i>	<b>Chapitre 5</b> <i>Manuscrit 2</i>	<b>Chapitre 6</b> <i>Manuscrit 3</i>	<b>Chapitre 7</b> <i>Manuscrit 4</i>
<i>Objectifs du manuscrit</i>			
Analyse du besoin d'autonomie et d'indépendance en vue d'atteindre une intégration symbiotique	Gestion des exigences contradictoires présentes alliant conflits d'intérêts et objectifs simultanés en intégration-post fusion	Atteinte de l'ambidextrie organisationnelle en intégration post-fusion	Lecture paradoxale du processus de transfert de connaissances en intégration-post fusion
<i>Principaux apports du manuscrit</i>			
Nécessité d'une gestion processuelle du besoin d'autonomie et d'indépendance à travers différentes typologies de l'intégration post-fusion	Nécessité d'une gestion processuelle et multi-niveaux des paradoxes en intégration post-fusion	La gestion de la dynamique entre contrôle et autonomie de la part des entreprises mères engendre l'ambidextrie organisationnelle	Identification d'un processus facilitateur du transfert de connaissances en intégration post-fusion (deux étapes)
Discussion et apports			
<b>Chapitre 8</b> <i>Synthèse des résultats</i>			
Contributions de la recherche			
Limites et perspectives			

# 1. Résumé étendu du manuscrit

## **Objectif**

L'ambidextrie organisationnelle est reconnue, dans le cadre de fusion-acquisition, comme une capacité organisationnelle nécessaire à la performance des organisations. Plus spécifiquement, l'ambidextrie organisationnelle est nécessaire pour assurer la viabilité des projets en intégration post-fusion. Néanmoins, peu d'études démontrent comment l'ambidextrie organisationnelle est atteinte en intégration post-fusion.

## **Méthodologie**

La recherche s'appuie sur une étude de cas longitudinale d'une fusion publique-privée entre deux sociétés françaises cotées.

## **Résultats**

Cet article détaille comment l'évolution progressive de la relation entre les besoins de contrôle et d'autonomie des sociétés mères engendre l'ambidextrie organisationnelle de la nouvelle organisation lors de l'intégration post-fusion, et assure la performance de la nouvelle organisation.

## **Contributions aux apports de la thèse**

Cette recherche nous a permis d'avoir une analyse de l'interdépendance des niveaux dans la gestion des paradoxes. Nos résultats soutiennent que la gestion de la relation entre contrôle et autonomie au niveau de la gouvernance au cours du processus de fusion influe sur la recherche d'exploitation et d'exploration au niveau organisationnel et engendre la performance de la nouvelle organisation.

## **Valorisation de la recherche**

*Auteurs* - Thelisson A.-S, Missonier A., Guieu G.

### *Evolution du manuscrit*

- Article présenté à la conférence EGOS 2016 suite à un appel à communication sur la gestion des paradoxes (The embedment of the management of paradoxes in merger process. *Conférence European Group for Organizational Studies (EGOS)*, 7-9 juillet, Naples, Italie).

### *Processus de publication*

- Soumission du manuscrit en juin 2017 dans la revue *Recherches en Sciences de Gestion – Management Sciences – Ciencias de Gestión* (CNRS 3 ; FNEGE 3).

### *Remarque*

La version de l'article présentée dans cette thèse correspond à l'article soumis prochainement en revue.

## 2. Introduction

*"It's easy to do either exploit or explore. The biggest mistake I see in senior teams is their inability to deal with contradiction"* (interview with M.L. Tushman, *Forbes*, 26 September 2016). Organizational ambidexterity is the proactive adaptation of an organization so that it can simultaneously explore and exploit (O'Reilly and Tushman, 2008; Carmeli and Halevi, 2009). It is considered by some scholars to be a necessary condition for performance and survival (March, 1991; He and Wong, 2004; Papachroni *et al.*, 2015). Companies usually grow through mergers and acquisitions (M&As) (Gilman and Chan, 1990) and during the process, organizational ambidexterity is a key competency for ensuring high performance (Nemanich and Vera, 2009). It is thought by some to be particularly crucial to ensure project viability in the post-merger integration (PMI) period (Nemanich and Vera, 2009).

Despite the high number of M&As, their failure rate also remains high (Bauer and Matzler, 2014). PMI is the stage in the merger process where the new organization must show its ability to create value (Haspeslagh and Jemison, 1991) and ensure its survival. However, although scholars identify organizational ambidexterity as a key element in PMI

success (Vermeulen and Barkema, 2001; Bauer *et al.*, 2016), little attention has been given to how this competency is achieved during the merger process (Stettner and Lavie, 2014; Bauer *et al.*, 2016).

Many studies have focused on ambidexterity at the individual level (Jansen *et al.*, 2008; Smith and Tushman, 2005), business level (Benner and Tushman, 2003; Gibson and Birkinshaw, 2004), and organizational level (Raisch and Birkinshaw, 2008; Raisch *et al.*, 2009). However, greater insight is still needed into how ambidexterity is achieved during a merger (Nemanich and Vera, 2009; Stettner and Lavie, 2014; Bauer *et al.*, 2016).

Parent companies have a powerful influence on firm integration and in the case of public–private mergers, the parent companies influence the strategic choices of the new organization (Uhlenbruck and Castro, 1998). In these mergers, the degrees of autonomy and control of the new organization may differ with regard to strategic decisions (Bortolotti and Perotti, 2007), and little is known about how the new organization attains ambidexterity or how the parent companies influence this process. To fill this gap, we analyze how an organization reaches organizational ambidexterity during the merger process. To assess the influence of the parent companies, we specifically analyze the merger of a government-held company with a privately-held company, what we call a “public–private merger.”

To provide relevant insights, we conducted an in-depth longitudinal case study of a merger between two companies in the urban development industry in France. We chose a longitudinal study for two reasons. First, researchers are increasingly acknowledging the importance of tracking events over time (Bloodgood and Chae, 2010). Second, Larsson and Finkelstein (1999), Halebian *et al.* (2009) and Angwin and Meadows (2015) have all observed that the dynamism of the merger process (Meglio and Risberg, 2010; Stahl *et al.*, 2013) is a trigger for merger success.

We argue that the progressive evolution in the relationship between autonomy and control by the parent companies engenders ambidexterity in the new organization during PMI. Our study demonstrates that this relationship impacts the new organization’s ability to both explore and exploit and thus fosters high performance.

In the first section, we develop our theoretical framework on organizational ambidexterity and then focus on the influence of parent companies in the merger process. In the second section, we describe the qualitative methodology of this research and then present and discuss our results.

### 3. Cadre conceptuel

#### *A paradoxical view of organizational ambidexterity in the M&A context*

As defined by March (1991, p. 102), exploitation concerns “*refinement, efficiency, selection, and implementation*” and exploration refers to “*search, variation, experimentation, and discovery.*” Andriopoulos and Lewis (2009) link organizational ambidexterity to the paradoxes of innovation and theorize that the management of these paradoxes fuels virtuous cycles of ambidexterity. Smith and Lewis (2011, p. 386) define paradoxical tensions as “*contradictory yet interrelated elements that exist simultaneously and persist over time. Such elements seem logical when considered in isolation, but they seem irrational, inconsistent, and even absurd when they are juxtaposed (see Lewis, 2000).*” A paradoxical approach enables us to understand exploration and exploitation as dynamic interrelated polarities (Knight and Harvey, 2015; Papachroni *et al.*, 2015). Organizational ambidexterity can be linked to an organization’s ability to foster innovation (Andriopoulos and Lewis, 2009) but also to ensure its survival by adapting its strategy to both short-term and long-term projects (Raisch *et al.*, 2009).

According to Smith and Lewis’ typology of paradoxes (2011) – organizing, performing, belonging and performing – exploration versus exploitation is a *performing* paradox, and these two poles create organizational tensions as they compete for scarce resources (He and Wong, 2004; Papachroni *et al.*, 2015). Therefore, how organizations achieve ambidexterity by handling this paradox is an intriguing question and calls have been made especially to better understand its impact on firm performance (He and Wong, 2004). Moreover, insight is particularly lacking in the case of mergers (Stettner and Lavie, 2014).

Studies have shown how firms explore *via* acquisitions (Stettner and Lavie, 2014) or alliances (Hess and Rothaermel, 2011) while internally exploiting resources. However,

the capacity to simultaneously explore and exploit by combining the resources from different organizations has been termed “contextual ambidexterity” (Gibson and Birkinshaw, 2004; Carmeli and Halevi, 2009). In an M&A context, ambidexterity implies synthesizing the conflicting demands of the changing environments within the organization (Tushman and O’Reilly, 1996; Raisch and Birkinshaw, 2008). Although exploration and exploitation are identified as important drivers of M&A strategies (Angwin, 2007), few studies analyze how ambidexterity is reached at the organizational level during a merger (Stettner and Lavie, 2014). Yet during an M&A, exploitation may be encouraged to the detriment of exploration as organizations resist risky experimentation (Levinthal and March, 1993; Benner and Tushman, 2003; Nemanich and Vera, 2009) and choose routines instead (McNamara and Baden-Fuller, 1999). According to Meglio *et al.* (2015), exploration and exploitation may be displayed during an M&A context as a way of securing the new organization’s sustainability.

#### *Influence of parent companies in the public–private merger process*

Parent companies influence the integration of firms (Jemison and Sitkin, 1986). A representation of control by parent companies might be that they “*impose rigorous or standardized performance expectations and milestones onto the new subsidiary*” (Jemison and Sitkin, 1986, p. 157). The relay can be provided by someone directly sent by the parent company to act as a control mechanism (Kitching, 1967; Kumar and Seth, 1998), such as the new chief executive officer or the president (Shrivastava, 1986). In contrast, the new subsidiary is likely to defend its autonomy “*against all parent firm requests, fueling the parent’s perceived need for increased control and intervention*” (Jemison and Sitkin, 1986, p. 157). Datta and Grant (1990, p. 31) describe the new organization’s autonomy as “*the freedom of influencing events and making the day-to-day operating decisions without close control by the parent company management (Hayes, 1979).*” The merged firm thus defends its position on the market and seeks autonomy from the parent companies or encourages highly autonomous operating units (Anslinger and Copeland, 1996). The new organization’s autonomy can be used to enhance its flexibility and ability to adapt to the environment (Datta and Grant, 1990) and vested interests

(Heflebower, 1960). Ultimately, this dual search for autonomy and control can encourage a “*cycle of escalating conflict*” (Jemison and Sitkin, 1986, p. 157).

The degrees of autonomy and control have been studied in multinational M&As (Calori *et al.*, 1994). The autonomy accorded to the new firm depends on whether the parent’s primary goal is to realize economies of scale or to be locally responsive (Hennart, 2008). This relationship is all the more salient in public–private mergers because managerial autonomy can be limited in State-owned enterprises (Lioukas *et al.*, 1993) and government control of privatized firms can be high (Bortolotti and Faccio, 2009). In the public–private merger, the lines between autonomy and control are not always clear (Vuylsteke *et al.*, 1988). In their analysis of the residual role of the State in public–private mergers, Bortolotti and Perotti (2007) observe that the new firms benefit from various degrees of autonomy granted by the State.

#### 4. Méthodologie

We conducted a longitudinal case study of a merger between two listed companies in the French urban planning industry. The analysis was pursued in real time from the signing of the agreement over two years. Our case study involved retrospective (pre-merger negotiation period) and real-time data.

*Characteristics of the firms.* *Perspective* had 1700 employees and was a subsidiary of a State-owned group (called the *Public Group*). Therefore, it conformed to the *Leviathan as a majority investor* model proposed by Musacchio and Lazzarini (2014). *Perspective* was a major player in the spatial development of French territory operating in a highly competitive environment. *Alpha* was a private subsidiary of a European Group with 100 employees. The firm was also a key actor in spatial development in France and had strategic locations in the capital region.

The new organization resulting from the merger is a private company called *Perspective Management*, with the *Public Group* being a minority shareholder: 39% versus 61% private shareholders. The new organization is a major actor in the town-planning industry in France and the leader on a national project of urban planning (called the *Capital Project*). The firm is the leader in the town-planning industry in the capital region.

*Output of the merger.* *Alpha* and *Perspective* expected that the merger would make them the market leader in the town-planning industry in France and the number-one urban planner for the *Capital Project*. The French government had set up the *Capital Project* to unite the major strategic areas of the capital region and promote sustainable economic development by developing environmentally friendly facilities in the region. The two companies therefore merged their activities in the town-planning industry to take on this challenging project.

#### *Data collection*

The case study was based on three main sources of information: (1) passive and participant observations (46 days of observation from the signing of the merger agreement and over two years starting with the signing of the operation), (2) 54 semi-structured interviews, and (3) the analysis of 778 internal and other documents: official merger records, internal videos from high representatives from the *Public Group*, newspaper articles, etc. The 54 interviews were conducted face-to-face and lasted from one hour to an hour and fifty minutes. Even though our interviews were semi-structured, the respondents were given the opportunity to speak freely and to elaborate on their answers. All interviews were recorded and transcribed individually. An internal mail address was given to the researcher with free access to the contacts, information on their positions in the organization, and their resumes. Participant observation consisted of attending official and informal meetings.

#### *Data analysis*

***Analysis of data over time.*** All interviews and secondary data were coded with NVivo 10 software. To structure and analyze our empirical data, we coded the dominant themes with NVivo 10. This process involved identifying key themes and events related to the interplay between the need for the parent companies to maintain a high level of control and the search for autonomy on the part of the organization. We therefore reconstructed the chronological story of governance over the merger process. We first differentiate three major phases: pre-merger negotiations (phase 1), and post-merger integration phase 2 (start of PMI) and phase 3 (end of PMI) (see Table 28).

**Table 28.** Features of the merger process

Phase	Starting date	Ending date	Features
<b>Phase 1. Pre-merger negotiations</b>	December 2009	31 December 2010	Announcement of the merger in December 2010 (press and networks) Signing of the operation on 31 December 2010
<b>Phase 2.</b> Start of post-merger integration process – <b>Reorganization</b>	1 January 2011	June 2011	Strategic positions given to some former <i>Alpha</i> employees Gradual arrival of the teams until May 2011 Intensive communication on the <i>Capital Project</i> Reflection on the redesign of the organization establishment of an economic interest grouping (EIG), which would engender the whole redesign of the organization
<b>Phase 3.</b> End of post-merger integration - <b>Progressive stabilization</b>	July 2011	July 2012	End of the preservation period: new positions and targets for collaborators Effective redesign of the system Clarification of the identity of <i>Perspective</i> (renamed <i>Perspective Management</i> ) Evidence of the strategy with a new governance

***Clarification of key concepts to analyze our case study.***

*Control:* the parent companies rule on and/or monitor the new firm’s decisions.

*Autonomy:* the new company is able to make decisions without consulting the parent companies.

*Exploitation:* in this case study, exploitation is related to the *Capital Project*, a unique and routine project for the new company. All resources are made available and are geared to this project. In this sense, the project is new but familiar and prepared for: it does require an operating strategy.

*Exploration:* in this case study, exploration is tied to small daily projects. They are numerous and need reinventing because the resources for managing them have been put aside or

forgotten (not transferred in the PMI). The types of exploitation projects are also linked to an innovation strategy as they require reinvention or reappraisal.

Therefore, *exploration* and *exploitation* are counterintuitive in our case study because the single long-term project (*i.e.*, the *Capital Project*) is linked to an exploitation strategy and the short-term projects require an exploration strategy.

***Identification of issues.*** By taking an abductive approach – that is, using a combination of induction (data-driven generalization) and deduction (theory-driven exploration of hypotheses) (Langley, 1999) – we analyzed the reconstructed case story using themes from our empirical data and the literature (see Miles, 1979).

Throughout the study, we sought to assure high levels of internal validity. We triangulated the data, crosschecking for consistency among our empirical sources (Miles and Huberman, 1994). For example, the 46 days of in-office observation included opportunities for spontaneous participant-observation during coffee or lunch breaks and enabled informal interviews and conversations. We then verified the reliability of our themes through continued discussions with the Executive Committee. This ensured that we had developed a shared understanding of the issues and validated our perceptions of the situation (Avenier and Thomas, 2015).

## 5. Résultats

### **Evolution of autonomy and control from parent companies engendering ambidexterity in the new organization**

*Phase 1. Pre-merger negotiations: Exploration and tight control of the merging organizations*

All along the pre-merger negotiations, limited autonomy was given to the two merging organizations, as both were subsidiaries of either the *Public Group* (for *Perspective*) or the European group (for *Alpha*).

*“X was named a ‘buffer President’ to ensure that the merger was moving ahead smoothly. He had to set up a special merger committee that was supposed to accompany the employees, which was absolutely not the case; it was an operational committee that simply allowed information on Alpha’s functioning to be given to Perspective”* (Former top manager 7 at *Alpha*).

*“It was easy to sell assets that were working well; we had a good reputation and the Public Group obviously had an appetite for a company like ours. There was a fairly natural connection with Perspective because we had a common heritage, we were neighbors and we had complementarities. The trend was toward concentration. Marriage was pretty obvious”* (Middle manager 3 at *Alpha*).

*“You should know that even before the transaction took place, successive management teams from Perspective and Alpha regularly met and said ‘it would be interesting to see what measures would bring us together.’ There was no particular pressure to do that as the parent companies hadn’t completely decided on the outlines; they didn’t necessarily agree on the model but there were already contacts, with a clear and mutual appetite”* (Top manager 13 at *Perspective*).

*Perspective* depended on the *Public Group* to make the decision about the merger. This meant a high level of control from the *Public Group* as the French State was at the origin of the transaction.

*“The operation came from the Public Group and therefore the rules were imposed”* (Top manager 16 at *Perspective*).

*“We’re under the supervision of the State”* (Middle manager 1 at *Perspective*).

*“Perspective was not previously among the largest (in the urban planning actor), but now it’s the 4th largest European company. It has had several strategies: an urban development strategy, and a strategy of increasing the land development business. I think it was a clear line from Perspective’s CEO when he started overseeing the*

*company and it was also a clear order from the Public Group” (Top manager 2 at Alpha).*

The objective of the merger became clear with the observation that the two companies were strategically complementary from an exploratory perspective, as both organizations were focused on growth and the possibility of combining their strategic assets. By doing so, they expected to ensure that the State-launched *Capital Project* would happen. Therefore, the two merging companies focused only on this long-term project when presenting their strategy. The purpose in this phase was to select and implement (*i.e.*, securing the *Capital Project*). The two organizations focused on profit from the *Capital Project*.

*“Did you ever hear of an M&A in the urban planning industry? It's rare. We completely adapted our structure to a new market as if we were innovating our position or adapting to a particular product” (Top manager 8 at Perspective).*

*“The idea is to create cooperation in parallel with the Capital Project. The merger aimed to bring these two iconic parks together” (Top manager 11 at Alpha).*

*“Given our complementary heritages, it was the opportunity to merge so we could become the leader in the urban planning industry in the capital region” (Middle manager 3 at Perspective).*

*“At the time, it was taking a huge risk in a visionary way” (Ex-top manager 11 at Alpha).*

The pre-merger negotiations lasted two years: from December 2008 to December 2010, the State encouraged the merger as a way of securing its project (*i.e.*, the *Capital Project*).

*“Although the deal was canceled, there was a requirement to submit an offer: it would be given in a different format, a different price, with another approach – but the deal would be done” (Top manager 7 at Alpha).*

*“Even if we had to wait two years after submitting our bid, we knew it would happen. (...) This idea had been in the back of our CEOs’ minds for decades”* (Top manager 9 at *Perspective*).

*“There is the idea that it was unavoidable because of the strong pressure from the State and the European group”* (Top manager 5 at *Alpha*).

### *Phase 2. Start of the PMI process: Exploitation and progressive autonomy of the new organization*

With the signing of the operation on 31 December 2010 and the start of PMI, the new organization gained autonomy, as the *Public Group* intervened less in its decisions.

*“We’re a private company and not primarily under State control”* (Top manager 7 at *Perspective*).

The new organization affirmed its status as a private company and gained independence from the State; however, the *Public Group*’s influence was still felt. Stakeholders perceived the situation as *“privately owned while protected by a large public group”* (Middle manager 2 at *Alpha*). There was formalized and periodic reporting to the *Public Group*, which requested detailed balance sheets and reserved the right to systematically validate decisive strategic choices.

The new organization’s objective was to exploit the combined assets of the two companies and become the leader on the *Capital Project*. The top management team of *Perspective Management* was composed of *Perspective* employees but very few former top managers from *Alpha*. The latter had provided considerable help in the transfer of information during the pre-merger phase. At the beginning of PMI, the new organization focused on costs and exploring opportunities for profit.

*“(...) now we’re a private firm with a dominant position in the industry. We need to legitimate our position by satisfying our customers”* (Top manager 12 at *Perspective*).

During this phase, it tried to exploit the complementary assets of the two companies and position the new organization with regard to the strategic objective of the merger: transform the new organization as the leader on the *Capital Project*. The new company reached an implementation phase concerning the *Capital Project*, and the management style therefore became top-down to better exploit synergies. At the same time, the new organization progressively gained autonomy from the parent companies.

*“We need to secure the Project Capital by narrowing down the large operations that have already been launched. We don’t have time for extras” (Top manager 3 at Perspective).*

*“This company is like an ocean-going ship, I’m afraid that the agility and flexibility we had at Alpha is really lost” (Ex-middle manager 1 at Alpha).*

*“When the real estate trade show started, we had a stand to present our strategic assets in the capital region” (Middle manager 3 at Alpha).*

*“There was an integration work release to support the new messages to stakeholders: to tell them how our heritages could be combined into a larger firm that could handle the Capital Project” (Top manager 12 at Perspective).*

*“We don’t need the Public Group’s seal of approval to legitimate our position, our figures speak for themselves” (Top manager 12 at Perspective).*

However, as the firm gained a bigger part in the *Capital Project*, smaller projects unrelated to it failed. These projects were short-term [i.e., *“Tenant departures on 31 March 2011 concerned 60 leases (41,800 m<sup>2</sup>) and represented a loss of rent annualized at 8.9M euros. The financial occupancy rate of 87.1% was down slightly on 30 September 2011, by 0.8 point”* (Specialized press article, October 23, 2011, document number 541)]. *Perspective Management* focused on the markets related to the *Capital Project* in a deliberate strategy of exploitation rather than exploration.

*“The market wants value creation, and this plays out on two levels. First, value creation of what you buy, how you launch innovation and patents. Second, you have the actual synergies that you can demonstrate. When you demonstrate this, the market should be able to tell if you have created value or not. But right now, we’re*

*lacking short-term projects as we are short on the first part. We're not thinking about innovation or risk-taking and experimenting" (Top manager 6 at Perspective).*

*"We simply can't develop everything at the same time" (Top manager 8 at Alpha).*

*"The new organization has a very formal structure with a lot of controls for margin improvement, whereas Alpha had a strongly entrepreneurial culture and was guided in a visionary manner. The problem is that Perspective tried to manage the ex-Alpha patrimony the way it managed its own, at least by extrapolating the way of doing things, and it didn't work "(Ex-top manager 2 at Alpha).*

*"As reported in the press, the loss concerns short-term projects because tenant departures on 31 March 2011 represent 60 leases and the loss of rent is annualized at 8.9M euros. Moreover, the financial occupancy rate decreased" (Top manager 7 at Perspective).*

During this phase, the new firm was oriented toward exploitation and succeeded in creating synergies around the *Capital Project*. This phase concentrated action on optimizing management. The standards (*Public Group* validation of strategic decisions, strong and formal top-down management, centralized decision-making, formalized processes, defined rules) and competencies (satisfying parent company shareholders) were thus strongly influenced by the parent companies. This phase favored shareholder relationships, the criteria of internal stability and market position rent. The consequence was the loss of the culture and functioning of the smaller of the merged companies (entrepreneurial culture). The leaders of the new company became aware of this loss and a loss in dynamism and thus sought to recapture these resources in phase 3.

*Phase 3. End of post-merger integration: Organizational ambidexterity and the shift from a high level of autonomy to a high level of control*

3.1. From a high level of autonomy ...

After three months of PMI, the new organization was completely redesigned with the creation of an economic interest grouping (EIG) and new positions given to *Perspective* and former *Alpha* staff. Not all employees were centralized at headquarters, as had been the case beforehand. Big campaigns were launched across departments to promote cross-actions and team building while securing short-term projects. During this phase, the organization was given a high level of autonomy by the former parent companies. The organization's logo also changed. The size of the *Public Group* logo on the company image decreased and the name of the new organization became larger. The slogan "*We give life to the city*" also disappeared, leaving only the new company name. The new organization's title on its website became: "*The Capital Project deserves Perspective + Alpha*," emphasizing a private rather than an institutional culture. Employees claimed to be "*privately owned, profitable, and expanding*" (Top manager 12 at *Alpha*). The influence of the parent companies was less present and less emphasized in both internal and external communications than before.

*"The logo has evolved with the story of Perspective Management. The new organization's strategy is also changing; that's why the slogan was removed in favor of leaving just the company name"* (Top manager 13 at *Perspective*).

*"Reducing the size of the Public Group logo is a reminder that Perspective Management is a private company that determines its strategy alone, even though the Public Group helps us in some contexts, of course"* (Middle manager 2 at *Perspective*).

During this phase, the focus was on satisfying customers, not just the *Public Group* shareholders. The organization was trying to maintain a loose and adaptive structure with regard to the entire market and not just the *Capital Project*. Employees complied with the market by adapting their strategy – hitherto highly institutionalized – toward a more client-oriented entrepreneurial culture. For example, "key account" clients were valorized through (1) symposiums and seminars in other regions of France and (2) invitations from government members to promote the *Capital Project*. The new organization maintained its long-term *Capital Project*, while developing new short-term projects to meet client needs.

*“Our structure is virtually ideal: our client portfolio is balanced and investor confidence is strong thanks to our strong shareholder structure. We cannot be ignored thanks to our knowledge of the terrain (..), we have the stability of a big firm and the agility of a smaller one” (Ex-top manager 2 at Alpha).*

*“Our mastery on the ground lets us anticipate needs and adapt quickly on our market. (...) We’re now a more organic and dynamic operation” (Middle manager 3 at Perspective).*

*“It’s important to maintain links with the local communities but also with the established companies in the region. These are the people who make our turnover, and they (top managers of Perspective) have finally understood this” (Ex-top manager 12 at Alpha).*

*“We will capitalize on Alpha’s strength and transfer it to Perspective (i.e., after merging): our field knowledge. It cannot be learned like that, for us it is historical (...)” (Ex-middle manager 3 at Alpha).*

### 3.2. ... to a high level of control

Under pressure from the *Public Group*, the end of PMI was marked by a turning point when the CEO of the new organization had to resign. The CEO position was split into two positions: a managing director in charge of daily performance and a non-executive chairman to refocus the company on its public tasks, particularly planning the *Capital Project*. The governance of the new organization was established to ensure that both short-term and long-term projects would be secured. The Public Group expected that the long-term projects would be directly tied to the *Capital Project*. This required the full transfer of information between employees as *Alpha* held strategic assets needed to engage other projects related to the *Capital Project*.

*“Now everything will depend on who will be appointed as chairman of Perspective: the Public Group will either give us total freedom or put us completely under guardianship” (Top manager 2 at Perspective).*

*“The board of directors has dissociated the functions of the chairman of the board, who will manage the Capital Project, and a managing director, who will manage short-term projects and daily rental management” (Top manager 5 at Perspective).*

The managing director had to ensure the economic performance of the new firm. The *Public Group* also set up new management tools and information systems to directly monitor the new firm’s decisions. For example, certain meetings, especially those including the general management, the finance department or the audit and risk department, were filmed and directly viewable by the *Public Group*; there was also a specific link on the company website to log in as “a *Public Group* member,” whereas this had not been the case before. Also, representatives of the *Public Group* were present at the announcement of the annual results. The non-executive chairman was directly appointed by the *Public Group* in the hope that he would better guide the new company. However, one of his missions was to gradually reduce the control of the *Public Group* and enhance the new firm’s autonomy. He acted as a physical and ever present relay of the *Public Group*. Therefore, this action strengthened the tension between autonomy and control.

*“It’s being whispered around Perspective that at the board meeting next Thursday, a governance reform might be considered with X becoming the new executive head of the company, with the title of General Manager, and flanked by a non-executive chairman to monitor him” (Médiapart newspaper, March 17, 2015, p.3).*

*“There is now the systematic presence of the Public Group for the year-end balance sheets and public communications” (Middle manager 1 at Alpha).*

*“Annual reports are presented by the Directorate General that can be viewed live on the internet for investors/shareholders/Public Group stakeholders” (Internal magazine, no. 574).*

*“This is a new turning point for Perspective Management. We’ll see who it (the Public Group) decides to name ”(Top manager 1 to Perspective).*

### 3.3 A monitored autonomy

The emphasis was therefore put on innovation for daily projects. An innovation department was set up with working groups to reflect on social issues and ways to respond. A new slogan appeared to reinforce the new organization's ambitions to become the leader in innovation in its industry: *"to anticipate change and assist customers in building the cities of tomorrow."* The company signed four technological partnerships with "key account" customers to foster a dynamic of innovation within the company. Open innovation was encouraged to detect new knowledge and technologies, and employees received strong encouragement to participate in workshops to develop new ideas and adapt the company to current societal issues.

*"The innovative working groups bring together one third of the employees at all levels of the hierarchy"* (Internal magazine, no. 574).

*"We are launching a program to bring startups into the company's ecosystem"* (Top manager 18 at *Perspective*).

*"We want to be part of tomorrow's innovative projects, that's why we encourage them with big partnerships"* (Top manager 3 at *Alpha*).

In March 2012, the PMI was deemed successful by the new organization's top management and shareholders because short-term and long-term goals had successfully been combined.

*"The stock price rose by +6.46% a year after the signature"* (internal document no. 56).

*"The Promotion division recorded a significant improvement in its main physical indicators in fiscal year N+2, with contracts up sharply (+22%) to 1.508M euros"* (internal document, number 103).

*Perspective Management* had increased its engagement in long-term projects by more than 20%, while also increasing its market value (stock prices had increased 6.46% a year after the agreement). The new organization created jobs and improved regional

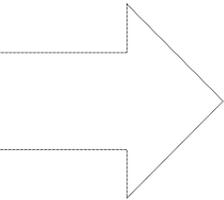
transport networks, while also ensuring value, economic development, and profitability for the company.

### **General sketch of the PMI process**

We sequenced the merger process in three phases: Negotiations (1), Reorganization (2), and Stabilization (3) (see figure 10). In the first phase (Negotiations), an exploratory strategy launched the merger (*i.e.*, search for synergies to launch the *Capital Project*). At the same time, the parent companies exerted high control, as the State and the European group ruled over the operation. During phase 2 (Reorganization), a strategy of exploitation was favored as the major focus became securing the Project Capital. In fact, the *Capital Project* belonged to the routines of the two organizations and required an operating strategy. At this time, all available resources were concentrated on this long-term project. During this phase, the new firm also progressively acquired autonomy. Although the parent companies were still influential, the company affirmed its private status. We sequenced phase 3 into three sub-phases for a finer grained analysis. In phase 3.1, the new firm completely reorganized its functioning and structure to adapt to daily projects. These were numerous and had to be reinvented because the resources to manage them had been diverted. Therefore, ambidexterity was displayed as the organization pursued a strategy of exploitation (linked to the *Capital Project*, which was secured) and yet pursued exploration through daily projects. In phase 3.2, exploration was again emphasized with the creation of a position dedicated exclusively to it in relation to the *Capital Project*. Thus, organizational ambidexterity was maintained, although control was strengthened (*i.e.*, the *Public Group* created two positions: a non-executive chairman and a managing director). Finally, the new organization maintained organizational ambidexterity during phase 3.3. Exploitation projects were linked to a strategy to encourage innovation, and exploration continued via the *Capital Project*. During this final phase, the company had monitored autonomy: it engaged in innovation and strategic partnerships with key accounts while the *Public Group* monitored its strategy. Managerial equilibrium was targeted (autonomy AND control).

**Figure 10.** Synthesis of the progressive evolution of control and autonomy from parent companies and search for organizational ambidexterity throughout merger process

<b>Exploration and exploitation strategies</b>	Exploration	Exploitation	Organizational ambidexterity		
<b>Phases</b>	<b>Negotiations (phase 1)</b>	<b>Reorganization (phase 2)</b>	<b>Stabilization (phase 3)</b>		
<b>Degree of autonomy and control</b>	Control	Autonomy	Autonomy (phase 3.1)	Control (phase 3.2)	Monoitored autonomy (phase 3.3)



## 6. Discussion

We investigate a public–private merger in the French urban planning industry to examine how a merged firm achieves organizational ambidexterity over the course of PMI. Several scholars note that empirical research on PMI is scant (Larsson and Finkelstein, 1999; Haleblan *et al.*, 2009; Angwin and Meadows, 2015) and that new approaches are needed to take into account the dynamism and complexity of this process (Meglio and Risberg, 2010; Stahl *et al.*, 2013) in order to improve merger outcomes.

In line with Knight and Harvey (2015) and Papachroni *et al.* (2015), we sought to understand the dynamic process of paradoxical exploration and exploitation. In a longitudinal case study of a merger, we demonstrate how the evolution of control and autonomy engendered organizational ambidexterity. Our case study highlights that during pre-merger negotiations, the parent companies wanted to merge their subsidiaries but they did not know what the merged company would be. This first phase was exploratory: marked by “*search, variation, experimentation, and discovery*” (March, 1991, p. 102). Starting with the PMI, autonomy was progressively granted to the new organization, which focused on securing the *Capital Project*, a long-term project and the merger objective. It also focused on cost and profit while spurring efficiency. *Perspective Management* had a formal structure and a top-down management style, which was adapted to exploitation activities. Surprisingly, in our case study exploitation involved a long-term project. With the redesign of the organization, the new organization became more adaptive and looser. During phase 3 (*i.e.*, end of PMI), it began to focus on innovation and did so with an entrepreneurial and client-oriented strategy (*i.e.*, valorizing key accounts, developing partnerships for innovating with clients in line with its knowledge of the terrain). Finally, with the organizational redesign and the search for a balance between control and autonomy, emphasis was put on both short-term and long-term projects. As a result, the evolution of the tension between autonomy and control impacts during PMI tensions of *performing* – Parent companies influence stakeholders compete for long-term and short-term goals (*i.e.*, organizational ambidexterity) (March, 1991; O’Reilly and Tushman, 2004; Raisch *et al.*, 2009). This ensured that the organization could adapt as needed to both older and new markets. Therefore, during PMI, the new

organization secured short-time projects and engaged in long-term projects (by more than 20%).

The oscillation between control and autonomy permitted the simultaneous expression of exploration and exploitation at the end of PMI. We note two results: (1) there was no concordance between the oscillations between autonomy and control on the part of the parent companies and the new organization's exploration/exploitation strategies. For example, in phase 3.1 there was a high level of autonomy and organizational ambidexterity and in phase 3.2 there was a high level of control and organizational ambidexterity. However, (2) the progressive evolution of control and autonomy from the parent companies engendered organizational ambidexterity during 3.3 (2). In this final phase, we thus observed that a managerial equilibrium of autonomy AND control had been achieved, as well organizational ambidexterity via both exploration AND exploitation.

In line with Knight and Harvey's work (2015) on exploration and exploitation paradoxes in creative organizations, we propose that the evolution of a paradox is a sequenced process. According to the typology proposed by Smith and Lewis (2011), the progressive oscillation between control and autonomy has an impact other tensions. tensions of *organizing* (on the basis of differing strengths of control and flexibility). In fact, when the parent companies and top managers act during PMI by clarifying the merged company's identity (*e.g.* the evolution of the logo and the name of the new organization) and organization (reorganization of the whole firm during phase 2). Therefore, we propose that the tensions inherent to *performing* paradoxes (short-term/long-term goals) have an impact on the tensions of *organizing* (the paradoxes of the organization on the basis of divergent forces between control and flexibility).

Our study provides insight into organizational change in public-private inter-organizational contexts. One purpose of this paper was to show that the progressive evolution between control and autonomy reinforces the new organization's performance by enabling it to become ambidextrous. The high specificity of the context for our analysis – the *Leviathan as a majority investor* model from Musacchio and Lazzarini (2014) – weakens the generalizability of the results. Future research could develop our results and help establish the generalizability of our findings to other public-private inter-organizational contexts.

# Chapitre 7 – Le transfert de connaissances en intégration post-fusion : une lecture paradoxale

<b>Thèse défendue</b> : la gestion des paradoxes au cours du processus de fusion facilite l'intégration post-fusion			
Objet étudié : l'intégration post-fusion		Prisme de lecture : les paradoxes	
<b>Chapitre 1</b> <i>F/A : l'enjeu de l'inter</i>		<b>Chapitre 2</b> <i>Présence et management des paradoxes dans les stratégies inter-organisationnelles</i>	
Méthode			
<b>Chapitre 3</b> <i>Positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche</i> Positionnement épistémologique, méthodologie de la recherche et présentation de l'étude de cas			
Résultats			
<b>Chapitre 4</b> <i>Manuscrit 1</i>	<b>Chapitre 5</b> <i>Manuscrit 2</i>	<b>Chapitre 6</b> <i>Manuscrit 3</i>	<b>Chapitre 7</b> <i>Manuscrit 4</i>
<i>Objectifs du manuscrit</i>			
Analyse du besoin d'autonomie et d'indépendance en vue d'atteindre une intégration symbiotique	Gestion des exigences contradictoires présentes alliant conflits d'intérêts et objectifs simultanés en intégration-post fusion	Atteinte de l'ambidextrie organisationnelle en intégration post-fusion	Lecture paradoxale du processus de transfert de connaissances en intégration-post fusion
<i>Principaux apports du manuscrit</i>			
Nécessité d'une gestion processuelle du besoin d'autonomie et d'indépendance à travers différentes typologies de l'intégration post-fusion	Nécessité d'une gestion processuelle et multi-niveaux des paradoxes en intégration post-fusion	La gestion de la dynamique entre contrôle et autonomie de la part des entreprises mères engendre l'ambidextrie organisationnelle	Identification d'un processus facilitateur du transfert de connaissances en intégration post-fusion (deux étapes)
Discussion et apports			
<b>Chapitre 8</b> <i>Synthèse des résultats</i>			
Contributions de la recherche			
Limites et perspectives			

# 1. Résumé étendu du manuscrit

## **Motivation**

Le transfert de connaissances dans le cadre d'une fusion-acquisition est déterminant du succès de l'intégration post-fusion. Néanmoins, il est reconnu comme un processus long et difficile. De plus, la compréhension des éléments facilitant le processus de transfert de connaissances reste encore incomplète et ce, plus spécifiquement dans le cadre d'intégration post-fusion.

## **Objectifs**

L'objectif de cette recherche est d'identifier un facilitateur du transfert de connaissances en intégration post-fusion.

## **Méthodologie**

Etude de cas unique, longitudinale, menée en temps réel sur deux ans concernant une F/A entre deux sociétés françaises cotées.

## **Résultats**

Nous identifions comme facilitateur du transfert de connaissances en intégration post-fusion un processus en deux étapes : (1) la reconnaissance de la nécessité d'agir par le top-management en sollicitant l'aide des anciens top-managers pour assurer le transfert de connaissances, ce transfert de connaissances étant assuré *via* l'expérience des autres ; (2) la nécessité de déconstruire l'existant pour construire l'avenir, à travers une complète réorganisation de l'entité trois mois après le début de la phase d'intégration.

## **Contributions aux apports de la thèse**

Cette étude s'inscrit dans une aide à la prise de décision dans le cadre de l'intégration post-fusion. Nous avons souligné que le transfert de connaissances est facilité en intégration post-fusion grâce à un processus réorganisant (*i.e.* (1) la reconnaissance de la nécessité d'agir par le top-management en sollicitant l'aide des anciens top-managers pour assurer le transfert de connaissances ; (2), la nécessité de déconstruire l'existant pour construire l'avenir). Ce

processus est facilité par l'intégration cognitive entamée par les top-managers visant à faire évoluer la nouvelle organisation au détriment de son ancien fonctionnement. Les managers ont fait face à une injonction paradoxale en intégrant les deux pôles de la tension : nécessité de construire l'avenir et destruction du passé. Notre étude illustre comment la pensée intégrative permet aux gestionnaires de voir les vrais problèmes d'une situation (Peng et Nisbett, 1999) ou de remettre en question la situation (Perret et Josserand, 2003). Cette pensée intégrative ouvre le champ des possibles et permet une restructuration organisationnelle importante.

Ce manuscrit apporte un éclairage supplémentaire sur l'interdépendance des niveaux des paradoxes dans leur gestion. Le fait de transcender le besoin de détruire le passé pour construire l'avenir dans la prise de décision au niveau organisationnel a eu des répercussions aux niveaux organisationnels, individuels et sur les équipes.

### **Valorisation de la recherche**

*Auteur - Thelisson A.S*

#### *Processus de publication*

- Soumission de l'article en décembre 2016 à *Management & Avenir* (CNRS 4, FNEGE 4)
- L'article a été accepté avec modifications majeures le 12 avril 2017.
- Soumission de l'article révisé en juin 2017.

#### *Remarque*

La version de l'article présentée dans cette thèse correspond à l'article qui sera prochainement envoyée à la revue (en second tour)<sup>172</sup>. Nous avons pris en compte dans cette version les demandes et conseils des relecteurs.

Néanmoins, le titre initial (« *Le transfert de connaissances en intégration post-fusion : enseignements d'un cas* ») a été modifié dans la thèse afin de souligner l'intérêt d'une lecture paradoxale dans la compréhension de nos résultats.

---

<sup>172</sup> Certaines modifications pourront être ajoutées avant envoi.

## 2. Introduction

Malgré leur nombre important, le taux d'échec des fusions-acquisitions (F/A) reste très élevé (Weber et Fried, 2011 ; Bauer et Matzler, 2014) : plus de 50% des F/A se concluent par un échec (King *et al.*, 2004a). Selon Bauer et Matzler (2014), entre 40 et 60% des F/A échouent dans leur objectif de création de valeur. Les F/A amènent en effet d'importantes transformations aux niveaux individuels, des groupes et des processus organisationnels (Haspeslagh et Jemison, 1991) mais aussi dans leur environnement économique (Mucchielli et Kohler, 2000).

La phase d'intégration des F/A comporte de nombreux challenges pour la nouvelle organisation créée (Haspeslagh et Jemison, 1991). Parmi ceux-ci, le transfert de connaissances a été identifié comme un défi majeur de l'intégration post-fusion (Haspeslagh et Jemison, 1991 ; Ranft, 2006). Il est défini dans un contexte de F/A comme une transmission du savoir réussie entre la société absorbante et celle absorbée (Davenport et Prusak, 1998). Le transfert de connaissances tient une place cruciale dans la réussite du processus de F/A (Javidan et Pablo, 2004) car il est un des objectifs majeurs de l'intégration post-fusion (Ranft et Lord, 2002 ; Junni, 2011). Selon de nombreux auteurs, la création de valeur post-acquisition émane de la capacité de l'organisation absorbée à partager ses informations avec la société absorbante (Greenberg et Guinan, 2004 ; Pablo et Javidan, 2004).

Néanmoins, pendant l'intégration post-fusion, le processus de transfert de connaissances se heurte à des blocages (Leroy et Ramanatsoa, 1997 ; Aribou, 2013), comme par exemple des difficultés d'identification des employés à la nouvelle organisation (Knippenberg *et al.*, 2002 ; Van Dick *et al.*, 2006). Il peut exister en intégration post-fusion une résistance au changement au niveau individuel ainsi qu'au niveau des équipes (Buono and Bowditch, 1989 ; Weber *et al.*, 2011). En effet, les F/A peuvent être vectrices de peurs pour les parties prenantes (Empson, 2001), réduisant leur motivation à assurer le transfert de connaissances (Junni et Sarala, 2013 ; Sarala *et al.*, 2014). Marks et Mirvis (1986, p. 150) identifient le syndrome « *nous contre eux* »<sup>173</sup> où

---

<sup>173</sup>Notre traduction pour « *we versus them* » (Marks et Mirvis, 1986, p. 150).

les parties prenantes rencontrent un frein à la transmission des connaissances en intégration post-fusion.

A l'aide d'une étude de cas longitudinale d'une F/A entre deux sociétés françaises cotées, étude menée en temps réel pendant deux ans, nous tentons d'analyser comment s'opère le transfert de connaissances pendant le processus d'intégration post-fusion. Nous nous concentrerons sur la problématique suivante : Comment le transfert de connaissances est-il facilité en intégration post-fusion ?

Dans la première section, nous développons notre cadre théorique sur le transfert de connaissances dans le processus de F/A, ainsi que sur les facilitateurs de ce processus en intégration post-fusion. Dans la deuxième section, nous décrivons la méthodologie qualitative de cette recherche, puis nous présentons et discutons nos résultats.

### 3. Cadre conceptuel

#### *Importance du transfert de connaissances dans le processus de F/A*

Les F/A peuvent être considérées comme un moyen pour acquérir des connaissances de façon externe plutôt que de les développer en interne (Haspeslagh et Jemison, 1991 ; Ahuja et Katila, 2001). Certaines entreprises s'engagent dans un processus de F/A pour développer de nouveaux produits ou services et rester compétitives (Chaudhuri et Tabrizi, 1998). Cet enjeu est impacté par la capacité à transférer les connaissances (Pablo et Javidan, 2004) afin de réduire les « trous » dans le transfert de connaissances (« *knowledge gaps* ») entre organisations (Barney, 1988 ; Eschen et Bresser, 2005). Cependant, le transfert de connaissances est reconnu comme un défi de l'intégration post-fusion (Ranft, 2006) car il peut être long et difficile (Haspeslagh et Jemison, 1991 ; Bresman *et al.*, 1999). Il est défini comme un processus (Becker-Ritterspach, 2006) impliquant différentes étapes (Zou et Ghauri, 2008) et non comme un résultat.

L'intégration post-fusion se heurte à des conflits d'identification des employés à la nouvelle organisation (Knippenberg *et al.*, 2002 ; Van Dick *et al.*, 2006). La volonté de diffuser les connaissances se heurte aux difficultés d'adaptation, d'assimilation et d'intégration des connaissances (Greenberg et Guinan, 2004) ainsi qu'à la crainte éprouvée par les parties prenantes de transférer les connaissances tacites (Empson, 2001). La difficulté de transmission des connaissances peut être renforcée suite à la perte ou à la baisse de l'autonomie organisationnelle de l'entreprise acquise (Haspeslagh et Jemison, 1991 ; Puranam et Srikanth, 2007). Yildiz et Fey (2010) ont mis en évidence les difficultés de compatibilité des nouvelles connaissances avec la base de connaissances existantes des entreprises dans le processus de transfert post-fusion. Dans le cas où les incompatibilités seraient fortes, les auteurs ont insisté dans leur étude sur le rôle nécessaire du « désapprentissage organisationnel » (*i.e.* « *organizational unlearning* ») pour intégrer de nouvelles routines. Le désapprentissage organisationnel est défini dans la littérature comme la nécessité de détruire le passé pour construire le présent (Yildiz et Fey, 2010). Cette dualité liée au changement a été mise en avant par de nombreux auteurs dans le cadre d'un changement organisationnel (Burt, 1980 ; Nonaka et Takeuchi, 1997 ; Weick et Quinn, 1999 ; Rogers, 2003). Selon Burt (1980), « *le changement consiste autant à s'adapter au nouveau, qu'à se détacher de l'ancien* » (Burt, 1980, cité dans Rogers, 2003, p. 192)<sup>174</sup>. Ce processus rappelle celui de la « destruction créatrice » liée à l'innovation, identifiée par Schumpeter (1942).

Dans le cadre d'une F/A, le transfert de connaissances englobe deux processus : celui de la cible vers l'acquéreur et inversement, celui de l'acquéreur vers la cible (Bresman *et al.*, 1999). Le transfert de connaissances comprend les connaissances tacites et explicites d'une organisation (Sargis-Roussel, 2004 ; Mayrhofer, 2007). Les connaissances tacites sont difficiles à diffuser car leur transmission ne peut se résumer à une communication écrite et/ou verbale (Empson, 2001). Par exemple, le « savoir-faire » relève d'une connaissance dite tacite (Kogut et Zander, 1992). La transmission des connaissances tacites d'une organisation est cruciale car elles sont sources d'avantage concurrentiel (Pablo et Javidan, 2004). Les liens entre la performance de la nouvelle

---

<sup>174</sup> Notre traduction pour « *as much as change is about adapting to the new, it is about detaching from the old* » (Burt, 1980, cité dans Rogers, 2003, p. 192).

organisation et un transfert de connaissances réussi ont été mis en exergue par de nombreuses études (Capron, 1999 ; Capron et Pistre, 2002). Le transfert de connaissances assure la création de valeur lors de l'intégration post-fusion (Haspeslagh et Jemison, 1991 ; Capron, 1999 ; Pablo et Javidan, 2004). Néanmoins, selon de nombreux auteurs, la compréhension des éléments facilitant le processus de transfert de connaissances au cours d'un processus de F/A reste encore incomplète (Minbaeva, 2007 ; Van Wijk *et al.*, 2008 ; Sarala *et al.*, 2014). Haleblian *et al* (2009) soulignent qu'aucun consensus n'a pas été atteint dans la littérature sur les facilitateurs du transfert de connaissances en intégration post-fusion.

### *Facilitateurs du transfert de connaissances dans le processus d'intégration post-fusion*

Des caractéristiques facilitant ou limitant le transfert de connaissances au cours d'un processus de F/A ont été identifiées telles que les différences en termes de stratégie entre les deux entreprises (Capron *et al.*, 2001 ; Westphal et Shaw, 2005), la relative proximité ou taille des entreprises (Ahuja et Katila, 2001), une culture proche des deux acteurs (Meier et Missonier, 2006), ou encore l'existence d'un choc culturel produit par le rapprochement entre les deux organisations (Larsson et Finkelstein, 1999 ; Sarala *et al.*, 2014). Empson (2001) insiste sur la perception des organisations dans la phase de pré-fusion comme déterminant du degré de transfert de connaissances. Aribou (2013) identifient différents facilitateurs ou freins dans le transfert de connaissances au cours d'un processus de fusion comme par exemple la complémentarité entre les partenaires, le niveau de codification ou encore l'expérience des partenaires.

La réplication des connaissances en intégration post-fusion (Szulanski, 1996) ou l'appropriation puis l'adaptation des connaissances au contexte spécifique post-fusion (Zou et Ghauri, 1998) sont dès lors les signaux d'un transfert de connaissances abouti. Schweizer (2005) insiste sur le nécessaire transfert des connaissances tacites en intégration post-fusion comme condition d'un transfert de connaissances réussi. Pour y parvenir, différents facilitateurs ont été mis en exergue, comme par exemple l'importance de l'expérience des acteurs pour assurer le transfert de connaissances (Empson, 2001).

Dans le cadre de l'intégration post-fusion, le rôle d'un responsable de l'intégration (*i.e.* « *integration manager* ») a été mis en avant afin de conduire le changement (Sitkin et Pablo, 2004). Dans le cadre de F/A, Capasso et Meglio (2005), identifient ce poste comme permettant de coordonner des équipes projets pour transmettre des savoirs spécifiques d'une entité à l'autre. Junni et Sarala (2012) insistent sur le rôle de séances collectives (*i.e.* « *collective teaching initiatives* ») pour assurer le transfert de connaissances de façon réciproque entre acquéreur et cible. Dans son étude d'une F/A, Sargis-Roussel (2004) encourage la conception d'outils de gestion de la connaissance, comme par exemple des bases documentaires pour diffuser les procédures (relatives par exemple aux systèmes d'information et de gestion), ou encore la mise en place de groupes de travail associant des personnels de l'entreprise cible et de l'acquéreur. Dans leur étude d'une F/A dans un secteur industriel à forte intensité technologique, Greenberg et Guinan (2004) identifient comme primordial le recours à une communication intensive. Néanmoins, malgré ces quelques résultats évoqués ci-dessus, la compréhension des éléments facilitant le transfert de connaissances dans le cadre d'intégration post-fusion reste insuffisante (Bresman *et al.*, 1999 ; Haleblian *et al.*, 2009 ; Junni, 2011 ; Junni et Sarala, 2013). Notre étude empirique vise à combler certains de ces manques.

## 4. Méthodologie

### *Présentation du cas et méthodologie d'analyse*

Nous avons étudié une F/A dans le cadre d'une étude de cas longitudinale en temps réel pendant 24 mois dès la signature de l'opération le 31 décembre N<sup>175</sup>. 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. Il permet de saisir en profondeur la complexité du phénomène étudié afin d'en améliorer la compréhension (Meier et Missonier, 2006). En outre, la possibilité pour une étude en

---

<sup>175</sup> Pour des raisons de confidentialité, les noms des organisations et des projets ont été modifiés, les dates ont été masquées. Nous pouvons cependant préciser que l'opération de F/A a été signée entre 2012 et 2014.

profondeur en temps réel, avec un accès non-restrictif à une quantité importante d'informations, reste rare (Stahl *et al.*, 2013) et ceci a fortement influencé notre décision. L'étude de cas concerne les entreprises *Perspective* (1700 employés) et *Alpha* (100 employés), deux sociétés immobilières d'investissement cotées basées à Paris. La F/A est de type horizontal, selon la typologie proposée par la « Federal Trade Commission ». La petite et moyenne entreprise (PME) et l'entreprise de taille intermédiaire (ETI) concernées par cette opération sont dans le domaine des services.

L'objectif de la fusion vise à faire de la nouvelle organisation un acteur majeur du secteur urbanistique français ainsi que le leader sur un projet urbaniste d'envergure nationale (appelé le *Projet d'Intérêt National*). Les deux entreprises disposent d'actifs dits stratégiques, c'est-à-dire potentiellement intégrables au *Projet d'Intérêt National*. Cette dimension est clé dans l'activation de la F/A par les deux acteurs. Le tableau 29 synthétise les caractéristiques de la F/A.

**Tableau 29.** Caractéristiques clés de la F/A

<b>Secteur d'implantation de l'opération</b>	Sociétés immobilières d'investissement
<b>Objectif stratégique majeur</b>	- Devenir un acteur majeur du secteur urbanistique en France - Etre leader sur un projet urbaniste d'envergure nationale (appelé le <i>Projet d'Intérêt National</i> )
<b>Poids économique</b> (détention de m2 des activités immobilières respectives)	- 1 863 800 (pour <i>Perspective</i> ) - 1 236 000 (pour <i>Alpha</i> )
<b>Poids économique au sein du <i>Projet d'Intérêt National</i></b> (détention de m2 des activités immobilières respectives)	- 1 084 917 (pour <i>Perspective</i> ) - 1 236 800 (pour <i>Alpha</i> )

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*) (1) ; conduite de 54 entretiens semi-directifs (2) ; récolte de données secondaires (mails entre collaborateurs, rapports annuels, ...). Au total, 778 documents ont été récoltés (3). Les entretiens, d'une durée comprise entre 1h 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 rendre compte de la réalité d'un cas (*i.e. histoire d'un cas*, évoquée par Miles et Huberman, 2003, p. 27). Plusieurs chercheurs ont recommandé l'utilisation d'une approche processuelle pour analyser un processus de F/A (Gomes *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). Le 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).

Le processus de codage a été effectué en deux étapes. Premièrement, nous avons attribué un code relatif à l'évolution temporelle du processus de F/A (Négociations avant F/A, début de phase d'intégration post-fusion, fin de phase d'intégration post-fusion). Ces trois phases ont été identifiées par des événements clés dans le processus : signature de l'opération puis réorganisation totale de l'organisation trois mois après le début de la phase d'intégration. Le tableau 30 détaille les caractéristiques des trois phases identifiées.

**Tableau 30.** Analyse processuelle de la F/A

Phase	Date de début	Date de fin	Éléments clés
<b>Phase 1. Négociations avant F/A</b>	Décembre N-1	Décembre N	Recours juridiques de l'opération Signature de l'opération le 31 décembre N
<b>Phase 2. Début de l'intégration pos-fusion</b>	Janvier N+1	Juin N+1	Arrivée graduelle des équipes dans les locaux Adaptation de l'organisation sur le modèle de <i>Perspective</i> Fin juin : projet de refonte du modèle <i>Perspective</i>
<b>Phase 3. Fin de l'intégration post-fusion</b>	Juillet N+1	Juillet N+2	Mise en place effective au 1 <sup>er</sup> juillet N+1 de la nouvelle organisation <i>via</i> un nouveau statut juridique Redistribution des postes et axes stratégiques de l'entreprise

Dans une seconde étape, nous avons procédé à un codage « ouvert ». L'analyse de contenu peut être qualifiée de « semi-formatée » (Romelaer, 2005) : une partie des thèmes

a été préalablement fixée suivant le guide d'entretien établi en fonction de la revue de la littérature, mais le chercheur s'est laissé la possibilité de découvrir de nouveaux thèmes ou d'en préciser certains au cours de l'analyse thématique (culture, gouvernance, asymétrie des relations, etc.). L'analyse thématique *via* NVivo 10 nous a permis d'identifier les thèmes (appelés « *nœud parent* ») en premier lieu communs et transversaux à l'ensemble des entretiens réalisés (comme CULT pour culture organisationnelle, GOUV pour gouvernance, TRSC pour transfert de connaissances, etc.). Ces nœuds constituent le premier niveau de l'arbre hiérarchique des codes dans lesquels apparaissent les verbatims. Nous nous sommes ensuite attachés à extraire les verbatims et documents issus du *nœud parent* « transfert de connaissances » (TRSC). Ces documents ont été revus et codés avec des sous-thèmes (appelés « *nœud enfant* ») auxquels nous avons attribué un second code (TRSC-INT pour une intention de transfert, TRSC-SPE pour une compétence spécifique à transmettre, TRSC-MOY pour un moyen de transfert de connaissances identifié, TRSC-BLQ pour un transfert de connaissances bloqué, etc.)

## 5. Résultats

### *D'un transfert de connaissances unilatéral à la sollicitation des anciens top-managers de l'entreprise cible*

Au cours des négociations pré-fusion (phase 1), les parties prenantes rencontraient des difficultés à transmettre les informations. Pendant cette période de deux ans, un fort rapport de pouvoir s'est instauré entre les deux sociétés, *Perspective* ayant l'ascendant sur la plus petite société *Alpha*. Le transfert de connaissances a été parcellaire car unilatéral depuis la société acquéreur (*Perspective*) vers la cible (*Alpha*). En conséquence, après les trois premiers mois de l'intégration post-fusion (phase 2), trois signaux forts ont alerté le top-management : (1) la nouvelle organisation a perdu des projets pour une estimation annuelle de 8,9 millions d'euros (Article de presse spécialisée, 23 Octobre 2011, document numéro 541) ; (2) des plaintes de clients assurant qu'il n'y avait plus la même connaissance et relation au terrain avec les équipes ont été émises ; (3) une partie des équipes était démotivée.

*« C'est plutôt (l'intégration), comment est-ce qu'on fait pour intégrer le patrimoine d'Alpha dans le logiciel Perspective » (Ex top manager 1 chez Alpha).*

*« Ce qui s'est trouvé, c'est qu'Alpha était l'absorbé et avait un patrimoine et une façon de le gérer qui était plus technique que celle de Perspective car ses immeubles étaient plus simples à gérer. Il y a eu toute une phase au début où Perspective ne l'a pas vraiment compris. Perspective a essayé de gérer le patrimoine ex Alpha comme elle gérait le sien, du moins en extrapolant sa façon de gérer le sien, et ça n'a pas marché. Donc après il faut ramer, il faut récupérer l'activité qui s'est évaporée, le temps de s'apercevoir que les modes de fonctionnement qui avaient été extrapolés à partir de Perspective ne fonctionnaient pas très bien » (Ex-top manager 8 à Alpha).*

Suite à cette phase, le top-management a décidé de faire un « *Etat des lieux général* » (Top manager 8 à Perspective). Les top-managers de Perspective ont alors sollicité deux anciens top-managers d'Alpha<sup>176</sup> afin de présenter un bilan et axes de recommandation à la direction de la nouvelle organisation. Les top-managers de Perspective se sont appuyés sur l'expertise des deux anciens top-managers pour engendrer une compréhension globale de l'organisation et des enjeux de cette dernière. Les top-managers de Perspective sont partis du postulat que leur compréhension serait différente et complémentaire à la leur.

*« Nous sommes partis du principe que ce sont eux (ex-top manager Alpha) qui ont à la fois la connaissance et l'expérience, ils sont les plus à même de faire ressortir des expériences qu'ils ont menées qui se sont bien passées et d'autres moins bien passées. On s'est tourné sur l'existant et le passé mais surtout vers l'avenir et en se projetant le plus possible sur les caractères positifs et constructifs » (Top manager 2 à Perspective).*

*« C'est une mission temporaire (...) qui concerne l'organisation et l'optimisation de la performance ; performance économique de l'ensemble consolidé Perspective + Alpha. On agrège les structures et on regarde comment on les a fait fonctionner pour que ce soit le plus performant possible. C'est un sujet qui est à la fois très large et très macro,*

---

<sup>176</sup> Dans les verbatims, les deux anciens top managers sollicités apparaissent sous la dénomination « Ex-top managers 5 et 8 d'Alpha ».

*et le but est de se servir de mon « absence de connaissances » de Perspective, de ma nouveauté et de ma « capacité d'émerveillement » et d'imagination pour essayer de tirer les axes de transformation, c'est à dire quelque chose à mettre en valeur ou inversement » (Ex-top manager 8 à Alpha).*

Le fait de dresser un état des lieux grâce à l'aide de deux top-managers d'Alpha n'a pas été divulgué au sein de l'organisation lors de sa mise en place ni lors de la présentation des résultats. Néanmoins, les deux ex-top managers Alpha – qui n'avaient pas été identifiés comme « pivots » lors de la transmission d'informations en phase de négociations pré-fusion (phase 1) – ont chacun été affectés à un poste de « Directeur Organisation et Performance » au sein de l'organigramme officiel. Ils n'ont eu aucune directive encadrant leur démarche, seul le temps imparti pour présenter le document était donné : cinq semaines.

*« J'ai une mission temporaire de Directeur Organisation et Performance afin de proposer ce document (rapport état des lieux et axes de recommandations) à la direction générale » (Ex top-manager 8 à Alpha).*

*« Cette mission est basée au niveau des process et de l'organisation. Concrètement le champ est assez peu balisé, donc ce que j'ai fait c'est isoler les grands enjeux de performance pour le groupe, puis j'ai commencé à travailler sur certains enjeux » (Ex-top manager 5 à Alpha).*

Les résultats de cette mission ont ouvert la voie à des axes de recommandations et de réorganisation en matière de transfert des connaissances.

#### *Axes de recommandations et réorganisation : de la déconstruction à la reconstruction*

L'axe majeur du document produit par les deux anciens top-managers d'Alpha concerne une transmission et une diffusion des connaissances trop faible et unilatérale entre les deux organisations. Le savoir-faire terrain d'Alpha n'a pas été diffusé au sein de la nouvelle organisation et a entravé la performance de l'entité. Plus généralement, les employés ex-Alpha « ne se sentaient pas reconnus au sein de la nouvelle entité » (Ex-

top manager 5 à *Alpha*) et leur connaissance du terrain n'a pas été soulignée alors qu'elle est au cœur de leur expertise et de la performance d'*Alpha*.

*« On a eu des difficultés à transmettre les bonnes informations, de façon matérielle déjà, car c'est aussi un peu une différence entre petites sociétés et grandes sociétés où l'on est obligé de scanner toute la documentation pour pouvoir la partager plus facilement. Donc cela a pris du temps, et des personnes n'étaient occupées qu'à cela. Ensuite, il a fallu comprendre l'implicite, c'est-à-dire l'informel, les façons de faire différentes (...). Par exemple, les managers chez Alpha étaient constamment sur le terrain et mangeaient parfois avec le client (...); c'est une culture très différente de la nôtre »* (Chargée de mission 3 à *Perspective*).

*« Il faut maintenir le lien avec les collectivités locales et les entreprises implantées dans la région. Ce sont ces gens qui font notre chiffre d'affaires, et ça ils (Top managers *Perspective*) l'ont enfin compris »* (Ex-top manager 12 chez *Alpha*).

Suite à la présentation au sein du Comité Exécutif, une réorganisation de la nouvelle organisation a pris place (phase 3).

*« C'est un énorme chantier, nous devons revoir notre façon de faire mais aussi de concevoir notre métier »* (Top manager 2 *Perspective*).

Une redistribution des postes et organisation d'équipes en binômes ont eu lieu afin de permettre une diffusion de la connaissance au sein de la nouvelle organisation. L'ancien organigramme où de nombreux top-managers *Perspective* figuraient aux postes stratégiques a été enlevé et remplacé. Certains employés ex-*Alpha* ont été placés à des postes stratégiques comme à la direction financière ou de l'audit, des risques et du contrôle interne. La façon de concevoir le métier comme proche du terrain et du client final a été valorisé.

*« 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 les 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 *Perspective*).

*« On va capitaliser sur la force d'Alpha et la transférer à Perspective (i.e. après fusion) : notre connaissance terrain. Ça ne s'apprend pas comme ça, pour nous c'est historique (...) »* (Ex-chargée de mission 3 à *Alpha*).

*« Suite à cet état des lieux, il y a maintenant une base commune. Il faut également former les gens à ces nouveaux tableaux, qu'ils s'approprient ces nouvelles routines »* (Top manager 18 à *Perspective*).

Au niveau organisationnel, le nom, logo et slogan de l'entreprise ont été modifiés en capitalisant sur le savoir-faire commun des deux organisations et en valorisant le projet industriel nécessitant l'alliance des deux entités pour le mener à bien. Le nom de l'entreprise *Perspective* a évolué pour laisser place au nom *Perspective Management*, ceci a été interprété comme un signe de reconnaissance de la F/A comme élément central dans l'histoire de l'entité par les parties prenantes *Alpha*. Le site internet a modifié le bandeau d'accueil avec la citation *« Alpha + Perspective devient Perspective Management »*. Enfin, le slogan est devenu *« Le Projet d'Intérêt National mérite un Grand Perspective Management »* en mentionnant le fait que les deux organisations soient fusionnées, et en valorisant l'objectif final de la F/A pour les actionnaires, les clients et les investisseurs.

*« Les fusions sont toujours des challenges (...) des apprentissages aussi. On s'est remis en question et on a misé sur eux »* (Top manager 6 à *Perspective*).

*« Les échecs connus en février et mars (année N+1) nous ont permis de comprendre qu'il fallait revoir le système et les process, et les adapter (...) ; C'était nécessaire »* (Ex top-manager 5 à *Alpha*).

Un an après le début de l'intégration post-fusion, les résultats de la nouvelle organisation sont positifs. Le cours de l'action progresse favorablement, le *Projet d'Intérêt National* (objectif majeur de la F/A) est sécurisé et le nombre de projets et engagements parallèles au *Projet d'Intérêt National* est en hausse.

« Le cours de l'action a progressé de +6.46% un an après la signature » (document interne numéro 56).

« Le pôle Promotion enregistre sur l'exercice N+2 une amélioration significative de ses principaux indicateurs physiques avec : des contrats en forte hausse (+22%) à 1 508 millions d'euros, porté par une progression significative des contrats de la promotion tertiaire (+65%) grâce, notamment, aux signatures de plusieurs VEFA de Bureaux avec des investisseurs institutionnels de premier plan, (...), des ventes de logements en progression (hausse des réservations, en valeur, de +6,6%), dynamisées par les effets du dispositif fiscal « Pinel » (document interne, numéro 103).

## 6. Discussion

Cette recherche vise à compléter certains travaux identifiant des facilitateurs du processus de transfert de connaissances dans le cadre d'une F/A (Westphal et Shaw, 2005 ; Aribou, 2013). Plus précisément, l'objectif de cette recherche était d'identifier un élément facilitateur au niveau organisationnel permettant d'assurer le transfert de connaissances en intégration post-fusion. Nous avons identifié comme facilitateur un processus en deux étapes : (1) la reconnaissance de la nécessité d'agir par le top-management en sollicitant l'aide des anciens top-managers pour assurer le transfert de connaissances, ce transfert de connaissances étant assuré *via* l'expérience des autres (Argote *et al.*, 2000 ; Empson, 2001) ; (2) la nécessité de déconstruire l'existant pour construire l'avenir. Cette seconde étape fait partie d'un processus de « désapprentissage organisationnel » (Yildiz et Fey, 2010). En cela, il implique le passage d'un cadre cognitif existant à un nouveau cadre cognitif, marquant le changement de la structure cognitive existante à travers lesquelles les choses sont vues, sélectivement perçues et traitées (Yildiz et Fey, 2010). Les top-managers ont été aptes à intégrer dans leur mode de pensée le besoin de détruire le passé pour construire l'avenir. En réorganisant la nouvelle organisation, ils ont su traduire cette logique intégrative dans leurs actes.

Le fait qu'une nécessité d'agir soit identifiée en phase 1 a été nécessaire à l'application en phase 2 de choix réorganisant. En cela, la notion de processus est importante afin de mettre en œuvre les recommandations faites par les anciens top-managers d'*Alpha*. En

effet, il existe au début de l'intégration post-fusion une nécessité de transférer les connaissances au niveau organisationnel alors que les parties prenantes internes (individus et équipes) rencontrent une difficulté à transmettre leurs connaissances et savoir-faire. Le top-management de la nouvelle organisation prend conscience de la nécessité d'agir suite à différents échecs de projets, ce qui l'amène à traduire ce besoin en sollicitant des anciens top-managers absorbés. Ces derniers présentent alors leur état des lieux. Une réorganisation complète de la société, en termes d'image (nom, slogan et logo) et en termes de fonctionnement (changements importants dans les organigrammes, établissement de binômes, nouvelles pratiques et routines) engendre une nouvelle organisation au détriment de l'ancienne. Cette action traduit un signe de l'intégration cognitive par les top-managers de la nécessité de faire évoluer la nouvelle organisation au détriment de son ancien fonctionnement. Traduire ce constat dans la prise de décision au niveau organisationnel a eu des répercussions aux niveaux organisationnels, individuels et sur les équipes. Néanmoins, cette réorganisation a permis le transfert de connaissances et a assuré la performance de la nouvelle organisation en intégration post-fusion (cours boursier en hausse, *Projet d'Intérêt National* sécurisé, engagement fort dans des projets parallèles).

## **Conclusion**

Cette recherche approfondie d'une étude de cas permet une meilleure compréhension des composants limitant ou facilitant le transfert de connaissances en intégration post-fusion. L'article a permis de mettre en lumière la complexité des processus d'intégration post-fusion ainsi que les difficultés rencontrées par les parties prenantes pour diffuser les connaissances explicites et tacites tout au long du processus de F/A. Cette étude identifie un facilitateur du transfert de connaissances *via* un processus réorganisant au niveau organisationnel lors de l'intégration post-fusion. D'un point de vue managérial, cet article est une aide à la prise de décision dans un environnement dynamique et complexe. Cette recherche peut inscrire dans une capacité cognitive des managers à adopter une pensée intégrative (Martin, 2007) liant la nécessité de déconstruire l'existant pour construire l'avenir. Néanmoins, les éléments de réponse apportés à notre question de recherche souffrent des limites inhérentes à l'unicité du cas étudié. En outre, les spécificités

intrinsèques du cas de fusion étudié (taille des entreprises, secteur spécifique) limitent la généralisation potentielle de cette recherche exploratoire qui nécessite d'être renforcée par d'autres études empiriques.

## Chapitre 8 – Discussion et conclusion générale

<b>Thèse défendue</b> : la gestion des paradoxes au cours du processus de fusion facilite l'intégration post-fusion			
Objet étudié : l'intégration post-fusion		Prisme de lecture : les paradoxes	
<b>Chapitre 1</b> <i>F/A : l'enjeu de l'inter</i>		<b>Chapitre 2</b> <i>Présence et management des paradoxes dans les stratégies inter-organisationnelles</i>	
Méthode			
<b>Chapitre 3</b> <i>Positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche</i>			
Résultats			
<b>Chapitre 4</b> <i>Manuscrit 1</i>	<b>Chapitre 5</b> <i>Manuscrit 2</i>	<b>Chapitre 6</b> <i>Manuscrit 3</i>	<b>Chapitre 7</b> <i>Manuscrit 4</i>
Discussion et apports			
<p style="text-align: center;"><b>Chapitre 8</b> <b>Synthèse des résultats en deux volets :</b></p> <p style="text-align: center;">La réussite du processus d'intégration est conditionnée par le caractère évolutif et coexistant d'une variété de tensions paradoxales (volet 1)</p> <p style="text-align: center;">Le processus dynamique d'oscillation (domination d'un pôle vers transcendance) permet la réussite de l'intégration post-fusion (volet 2)</p>			
Apports de chaque manuscrit aux volets 1 et 2			
Contributions de la recherche			
Limites et perspectives			

Ce chapitre 8 répond aux objectifs de synthèse et d'ouverture du travail doctoral. Dans un premier temps, nous synthétisons les principaux résultats des manuscrits composant cette thèse en deux volets. Nous discutons ces résultats au regard de la littérature sur l'intégration des fusions et de la littérature relative aux paradoxes. Pour conclure cette mise en perspective des résultats de la thèse, nous faisons un point sur l'ensemble des contributions apportées. Dans un second temps, nous présentons les principales limites de ces travaux afin de proposer de nouvelles perspectives de recherche.

# 1. Synthèse des résultats

Cette section a pour objectif de mettre en perspective les principaux résultats de notre travail doctoral issus des quatre manuscrits de recherche présentés pour répondre à notre question de recherche : « *Comment la gestion des paradoxes favorise-t-elle l'intégration post-fusion ?* »

Nous synthétisons les apports des quatre manuscrits en deux grands volets qui peuvent aussi être analysés comme deux phrases de synthèse de nos résultats :

**La réussite du processus d'intégration est conditionnée par le caractère coexistant et évolutif d'une variété de tensions paradoxales (volet 1)**

**Le processus dynamique d'oscillation permet la réussite de l'intégration post-fusion (volet 2)**

Nous verrons ainsi que la gestion des paradoxes favorise l'intégration post-fusion car le processus est impacté par la nature-même des paradoxes ainsi que sa possible évolution.

Nous détaillons dans un premier temps ces deux volets. Dans un second temps, nous confrontons ces volets aux quatre constats formulés en chapitre 1 à propos des lacunes de la littérature sur les F/A : interconnexion des champs disciplinaires, prise en compte de l'interconnexion des phases de la F/A dans une dimension processuelle, mise en exergue de « clés managériales » et interconnexion des différents niveaux d'analyse (individus, équipe, organisation).

## 1.1 Mise en perspective des résultats en deux volets

### 1.1.1. Volet 1. Décryptage du caractère évolutif et coexistant des paradoxes dans un processus d'intégration post-fusion

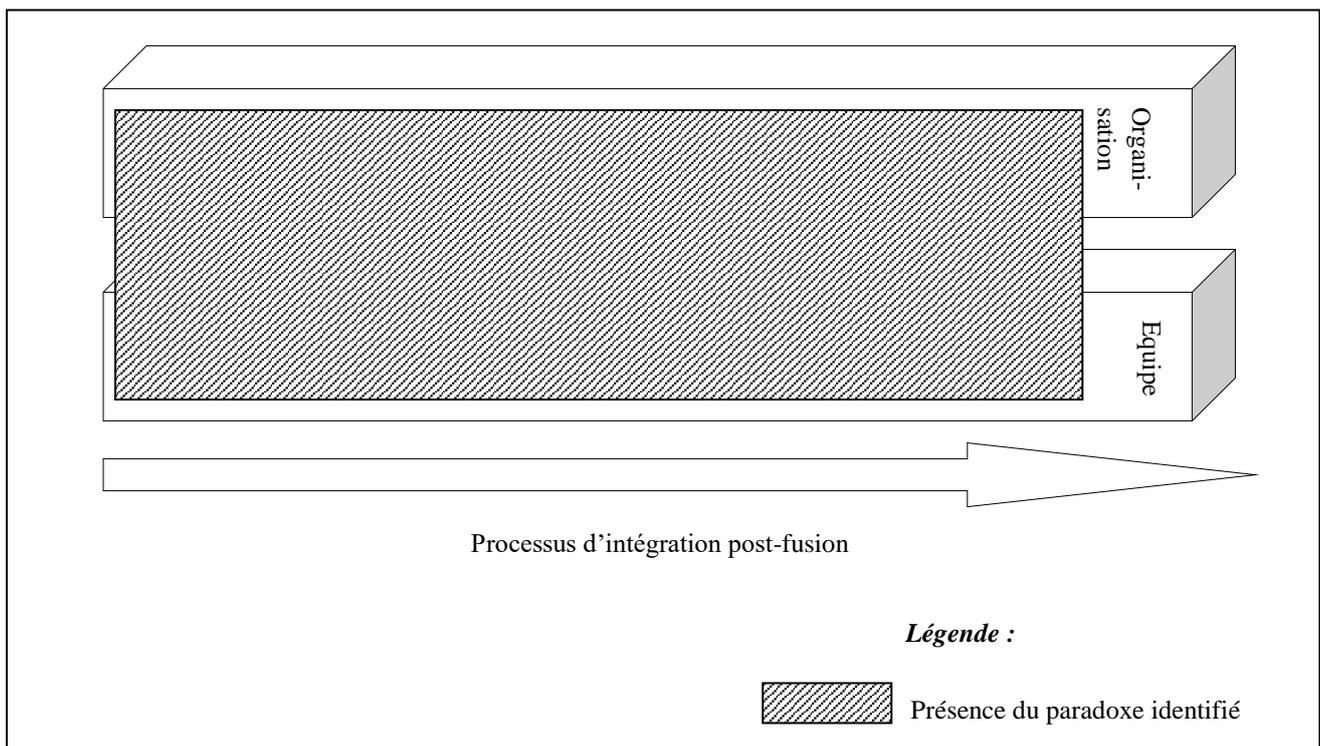
Nous proposons un premier volet qui s'intitule : « Décryptage du caractère évolutif et coexistant des paradoxes dans un processus d'intégration post-fusion ». Ce volet 1 permet de rendre intelligible le caractère coexistant et évolutif des paradoxes au cours d'un processus de fusion, et notamment d'intégration post-fusion. Pour cela, le volet 1 mobilise deux dimensions :

une dimension *verticale* liée aux niveaux d'analyse et une dimension *catégorielle* liée à la catégorisation des paradoxes selon Smith et Lewis (2011) (appartenance/apprentissage/organisation/exécution). Nous détaillons ces deux dimensions puis exposons pourquoi elles sont nécessaires pour décrypter un paradoxe dans une perspective statique ou dynamique.

Selon la première dimension du volet 1, le paradoxe peut traverser plusieurs niveaux d'analyse (organisation, équipe, individu) au cours du processus d'intégration post-fusion. Cette première dimension est appelée la *coexistence verticale*. La *coexistence verticale* induit qu'un paradoxe peut se trouver à différents niveaux d'analyse (dans une approche statique), ou évoluer entre les niveaux d'analyse (approche dynamique).

Par exemple, le manuscrit 1 démontre comment la relation entre interdépendance stratégique et besoin d'autonomie est existante au niveau organisationnel ainsi qu'au niveau des équipes lors de l'intégration post-fusion. Nous matérialisons cette coexistence verticale dans un schéma afin de faciliter la compréhension de ce concept par le lecteur (voir schéma 11).

**Schéma 11.** Matérialisation de la *coexistence verticale* du paradoxe entre autonomie organisationnelle et interdépendance stratégique au cours du processus d'intégration post-fusion (en référence au manuscrit 1)



La seconde dimension est appelée la *coexistence catégorielle*. Selon cette dimension, le paradoxe peut appartenir au cours du processus d'intégration post-fusion, à différentes cases de la typologie des paradoxes (appartenance/apprentissage/organisation/exécution). En d'autres termes, il existe une évolution multilatérale de la nature du paradoxe au cours du processus de fusion.

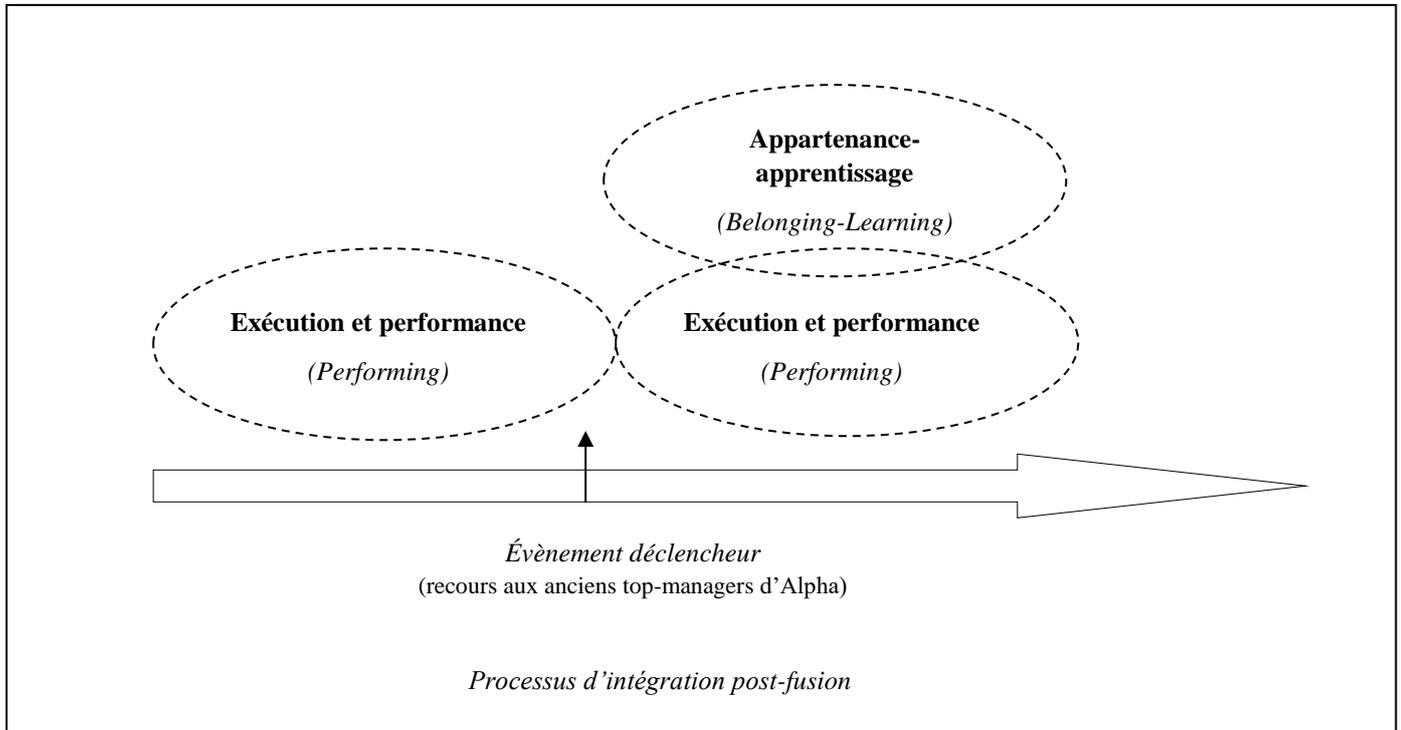
Ainsi, il existe une évolution multilatérale (coexistences catégorielle et verticale du paradoxe), dans le manuscrit 4. Illustration de la coexistence catégorielle dans cet exemple : le transfert de connaissances est identifié comme un paradoxe d'exécution en début d'intégration, mais aussi comme un paradoxe d'appartenance et d'apprentissage au cours du processus. Cette étude souligne dès alors comment le transfert de connaissances peut être identifié, au début de l'intégration, comme un paradoxe d'exécution et de performance, car il existe une tension entre nécessité de transférer les connaissances et difficultés ou freins à transférer les connaissances. Ce paradoxe est ensuite lié à un paradoxe d'appartenance et d'apprentissage<sup>177</sup>, car la tension évolue notamment grâce à un facilitateur du processus de transfert des connaissances : le recours à l'aide et à l'expérience des anciens top-managers de la société absorbée (cet élément est identifié en *évènement déclencheur*<sup>178</sup> sur le schéma 12). Illustration de la coexistence verticale dans cet exemple : le paradoxe est identifié comme un paradoxe organisationnel au début de l'intégration post-fusion. Néanmoins, il englobe également les niveaux individu, équipe et organisation.

---

<sup>177</sup> Les paradoxes de l'*organisation* sont définis par Smith et Lewis (2011) sur la base des forces divergentes de contrôle et de flexibilité, les paradoxes de l'*appartenance-apprentissage* découlent des conflits entre le besoin d'adaptation et de changement avec le désir de conserver un sens ou un but lié à « soi-même ».

<sup>178</sup> L'évènement déclencheur est positionné sur un axe temporel (la flèche).

**Schéma 12.** Matérialisation de la *coexistence catégorielle* du paradoxe entre nécessité de transférer les connaissances et difficultés ou freins à transférer les connaissances (identifié dans le manuscrit 4)



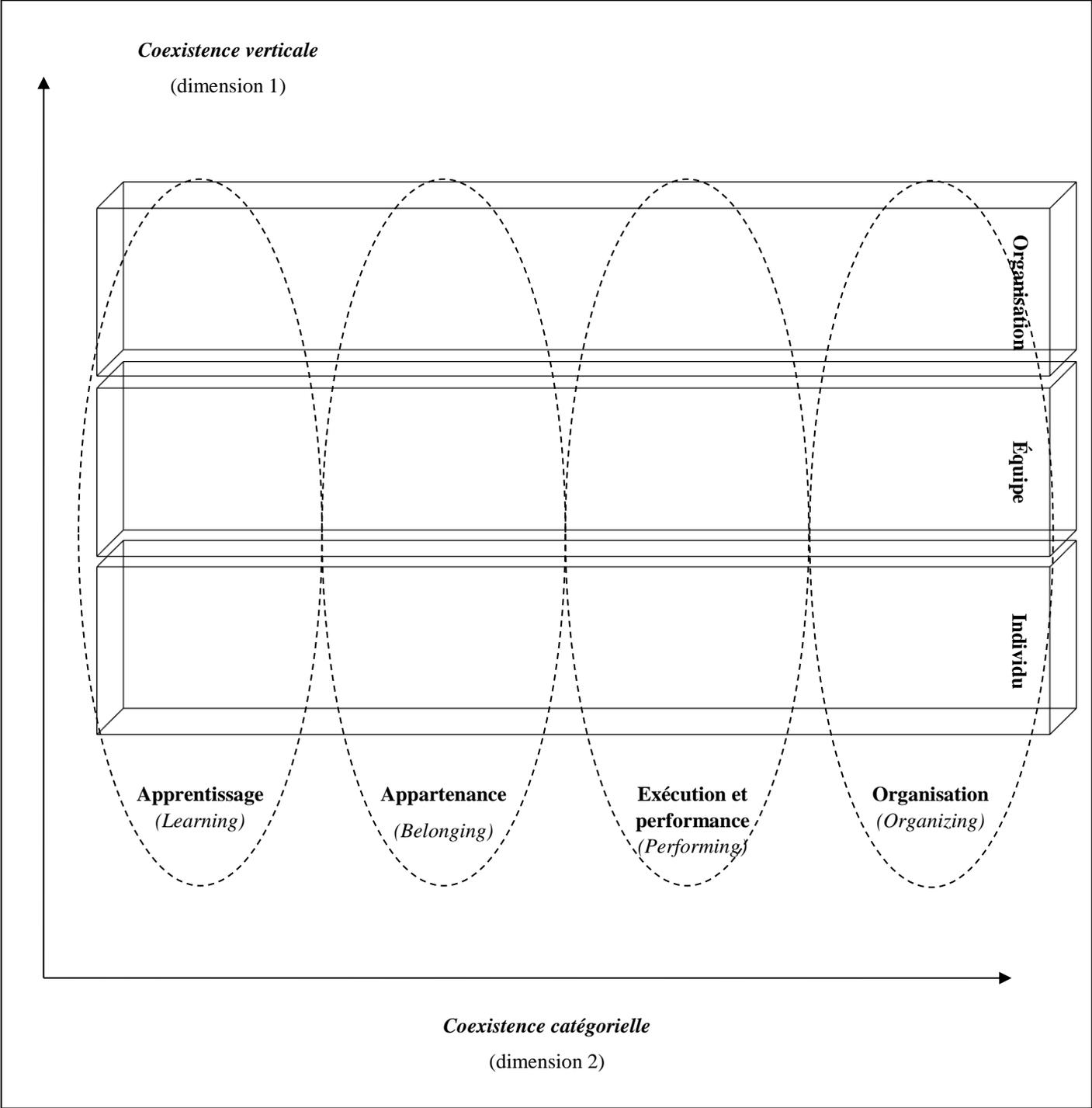
*Source : l'auteur*

Cet exemple illustre également la dimension verticale du paradoxe : le paradoxe est enchâssé aux niveaux organisationnel, équipe et individuel. Les freins pour transférer les connaissances sont à tous les niveaux, le facilitateur vient ensuite d'un niveau individuel qui se diffuse aux niveaux équipe et organisationnel.

Par conséquent, cet exemple met en lumière l'imbrication des coexistences verticale et catégorielle caractérisant la nature évolutive du paradoxe.

En synthèse, ces deux dimensions (coexistences verticale et catégorielle) sont proposées comme une aide dans la compréhension du paradoxe. Elles peuvent être représentées sous la forme d'un schéma (schéma 13).

Schéma 13. Représentation des deux dimensions présentes dans le volet 1



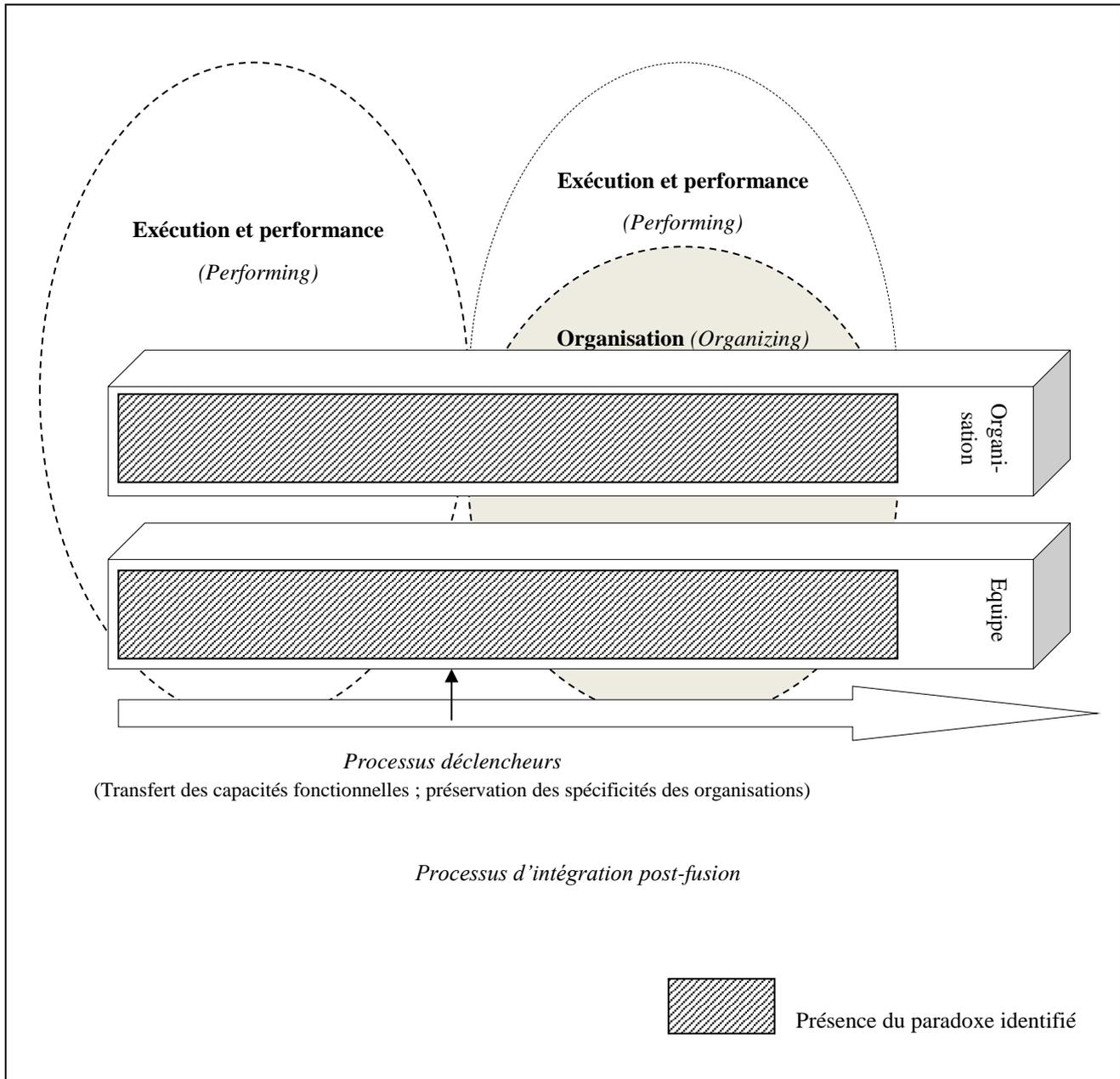
Source : l'auteur

Ces deux dimensions (coexistences verticale et catégorielle) sont itératives dans la compréhension du paradoxe. Tout d'abord, la coexistence verticale se réfère à un temps statique (présence du paradoxe dans différents niveaux) ou bien dynamique (évolution du paradoxe à différents niveaux au cours d'un processus par exemple). Ensuite, la coexistence catégorielle fait forcément appel à un temps dynamique montrant l'évolution du paradoxe au cours d'un processus. Ces deux dimensions enrichissent notre compréhension d'un paradoxe dans une analyse statique (en prenant seulement en compte la coexistence verticale) ou dynamique (en prenant en compte les deux dimensions). Ces deux dimensions sont dès lors explicatives du caractère évolutif du paradoxe au cours de l'intégration post-fusion.

Par exemple, le manuscrit 1 analyse l'évolution de la tension entre autonomie organisationnelle et interdépendance stratégique. Nous matérialisons les coexistences catégorielle et verticale du paradoxe identifiées (voir schéma 14).

*Note :* nous matérialisons dans ce schéma deux *processus déclencheurs*. Un évènement déclencheur a une temporalité ponctuelle et cible une action précise. Un processus déclencheur a une temporalité plus longue, un déroulement. Dès lors, nous ne nous référons pas au terme d'*évènements déclencheurs* dans le cas évoqué ci-dessus car les deux facilitateurs identifiés dans le manuscrit peuvent être définis comme des processus déclencheurs et non comme des évènements. Ces deux notions se rapportent cependant au même concept, celui d'élément déclencheur employé dans la littérature. Notre travail ici a consisté à identifier que l'élément déclencheur pouvait prendre deux formes, deux temporalités : l'évènement déclencheur, ponctuel et précis dans le temps, et le processus déclencheur, à temporalité durable. Le fait d'analyser processuellement une situation de gestion nous incite à utiliser des notions ayant une temporalité.

**Schéma 14.** Matérialisation des deux dimensions grâce à l'analyse de la tension entre autonomie organisationnelle et interdépendance stratégique (référence au manuscrit 1)



Source : l'auteur

Cette incarnation du paradoxe entre autonomie organisationnelle et interdépendance stratégique au cours du processus d'intégration post-fusion illustre la coexistence verticale (présence du paradoxe aux niveaux équipe et organisation) ainsi que la coexistence verticale (le

paradoxe peut être identifié en début d'intégration comme appartenant à la catégorisation de l'exécution. Puis, avec l'influence de deux processus déclencheurs qui interfèrent sur la tension, le paradoxe peut être identifié à la fois comme, un paradoxe de l'exécution et de la performance, et comme un paradoxe de l'organisation<sup>179</sup>).

**Synthèse volet 1.** L'intégration post-fusion repose sur une gestion traversant différents niveaux et prenant en compte la nature évolutive des paradoxes.

1.1.2. Volet 2. Le processus dynamique d'oscillation permet la réussite de l'intégration post-fusion

Nous avons créé un second volet qui s'intitule : « Le processus dynamique d'oscillation permet la réussite de l'intégration post-fusion ». Celui-là permet d'identifier la gestion des paradoxes présents au cours du processus d'intégration post-fusion. Nous identifions une dynamique d'*oscillation* au cours du processus d'intégration post-fusion. La dynamique d'oscillation (Bednarek *et al.*, 2016) ou de vacillation (Poole et Van de Ven, 1989) est identifiée dans la littérature et implique une visée de transcendance (Jarzabkowski *et al.*, 2013), c'est-à-dire où les deux polarités sont considérées comme complémentaires et non concurrentes (Bednarek *et al.*, 2016).

Notre définition du terme *oscillation* se rapproche de la définition donnée dans le dictionnaire comme : « Être animé d'un mouvement de va-et-vient quelconque qui menace l'équilibre, la régularité, etc. : La statue oscille sur sa base »<sup>180</sup>. Le processus dynamique d'oscillation fait référence dans notre travail doctoral au mouvement progressif et irrégulier entre les deux polarités identifiées.

Nous prenons l'exemple de la dynamique d'oscillation observée dans notre étude entre les polarités autonomie organisationnelle et interdépendance stratégique (manuscrit 1). Dans

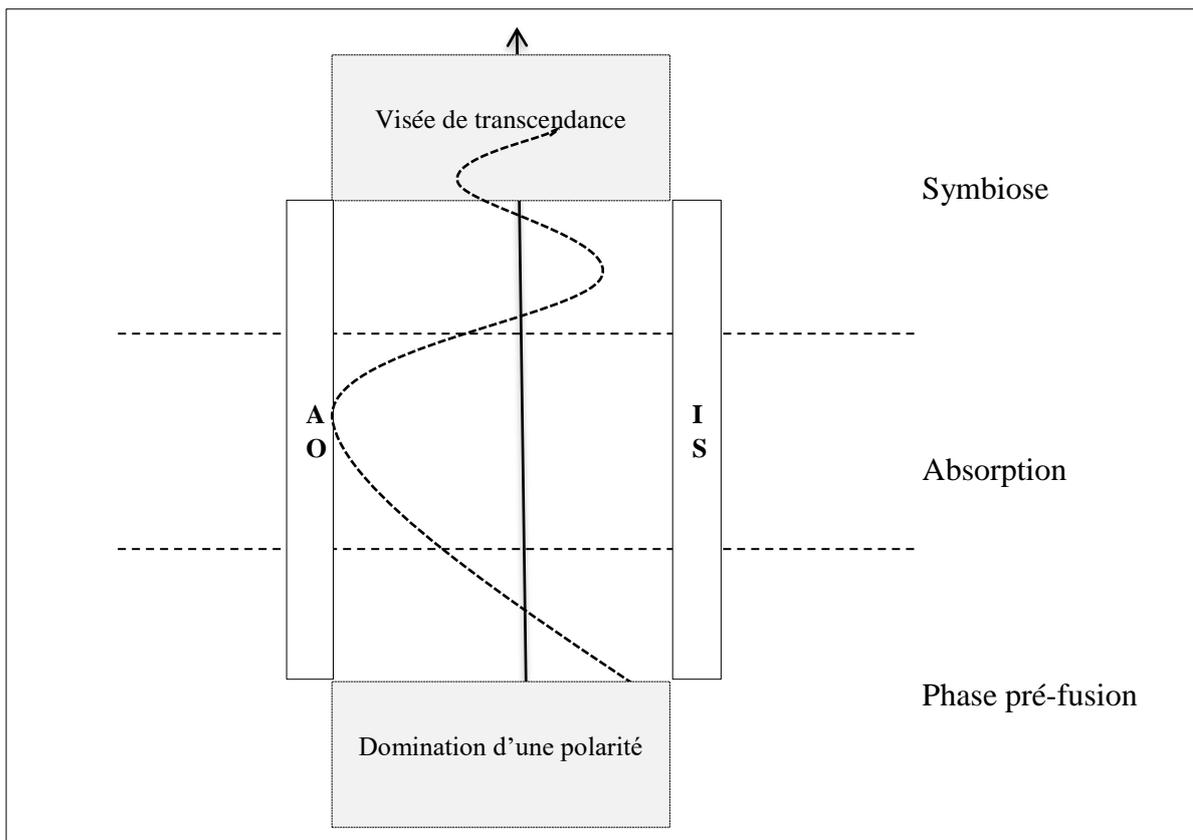
---

<sup>179</sup> Les paradoxes de l'*organisation* sont définis par Smith et Lewis (2011) sur la base des forces divergentes de contrôle et de flexibilité, les paradoxes de l'*exécution et de la performance* découlent de la pluralité des objectifs des parties prenantes internes et externes.

<sup>180</sup> Site Internet [larousse.fr](http://larousse.fr) consulté le 15 avril 2017.

cet article, nous avons analysé comment le besoin simultané d'autonomie organisationnelle et d'interdépendance stratégique favorise le succès de l'intégration post-fusion en engendrant une intégration symbiotique. Nous matérialisons la dynamique d'oscillation entre les deux polarités identifiées (voir schéma 15).

**Schéma 15.** Matérialisation de la dynamique d'oscillation pour la tension entre autonomie organisationnelle (OA) et interdépendance stratégique (IS) (manuscrit 1)

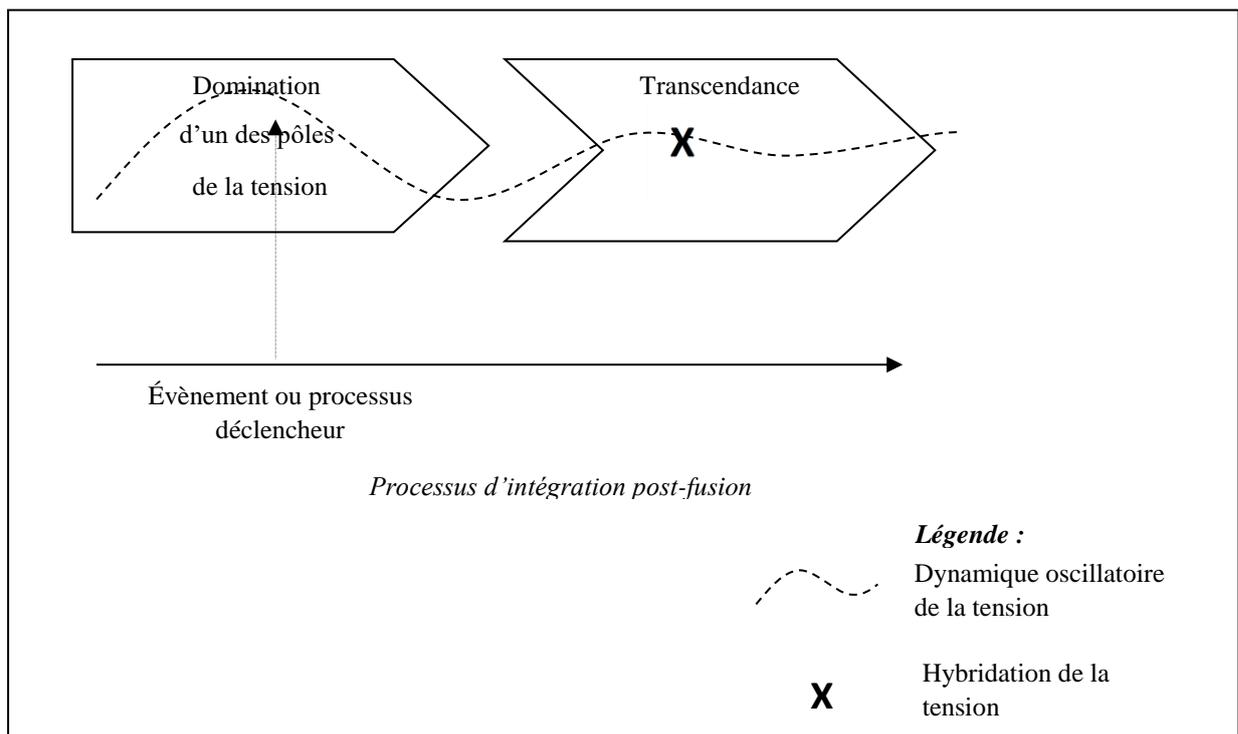


*Source : l'auteur*

Nous illustrons dans les quatre manuscrits que les micro-dynamiques oscillatoires des dualités au cours d'un processus d'intégration permettent l'expression des polarités. La dynamique entre les pôles identifiés évolue de la domination d'un pôle (un pôle est privilégié) vers la transcendance (les deux pôles sont associés dans une logique intégrative et complémentaire). Ce processus est dès lors facilitateur de la réussite de l'intégration post-fusion. La dynamique d'oscillation n'implique pas forcément une fin du processus en tant que telle, mais permet un passage de la logique du « OU » à la logique du « ET » (Collins et Porras, 1997).

Nous soulignons que dans la phase de transcendance, un équilibre temporaire est alors visé. Ce dernier peut être matérialisé par une *hybridation* des deux pôles à un instant du processus. Nous définissons l'*hybridation* comme une étape où les polarités de la tension sont simultanément présentes sans qu'une domination d'un des pôles sur l'autre ne soit exercée. Les deux pôles sont croisés à un instant du processus. Le terme *hybridation* n'est pas utilisée dans la littérature sur les paradoxes. Néanmoins, dans une approche processuelle et longitudinale, un terme incarnant cet instant nous semble nécessaire. Le schéma 16 matérialise ces différents concepts dans une perspective processuelle.

**Schéma 16.** Matérialisation des modes de résolution des paradoxes dans une perspective processuelle ainsi que des concepts d'hybridation, oscillation et événements/processus déclencheurs (cas *Perspective-Alpha*)



Source : l'auteur

Dans ce volet 2, nous identifions une *corrélation*<sup>181</sup> entre les modes d'intégration post-fusion et les modes de résolution temporaires des paradoxes adoptés. Par exemple, dans le

<sup>181</sup> Nous utilisons le terme *corrélation*, néanmoins, nous souhaitons nuancer son utilisation. Dans notre travail doctoral, nous ne démontrons pas un lien de corrélation. Le terme corrélation sous-entend dans cet usage une

manuscrit 1, nous expliquons que dans la phase d'absorption (début d'intégration post-fusion), un pôle de la tension entre autonomie organisationnelle et interdépendance stratégique est choisi. Le mode de résolution temporaire du paradoxe est dès lors un mode de domination d'un pôle de la tension sur le paradoxe. Plus tard, lors de la phase de symbiose (fin d'intégration post-fusion), un équilibre temporaire entre autonomie organisationnelle et interdépendance stratégique est recherchée (visée de transcendance). À partir de ce moment, le mode de résolution du paradoxe devient celui de la transcendance.

L'oscillation de la dynamique a permis l'expression des deux polarités, et la fin de processus d'intégration post-fusion devient symbiotique en assurant la présence des deux polarités dans la prise de décision. Nous avons identifié cet état comme un état d'*hybridation*. Nous soulignons *via* cet exemple la corrélation entre modes de résolution du paradoxe et modes d'intégration post-fusion. En ce sens, nos résultats montrent que les deux modes identifiés co-évoluent simultanément.

L'oscillation permet l'expression des polarités au cours du processus d'intégration post-fusion. En ce sens, le processus tient une place cruciale dans l'analyse car il est le support de la dynamique de vacillation des polarités en deux phases (domination d'une polarité, puis transcendance).

L'identification d'un élément déclencheur permet de basculer de la phase de domination d'un pôle à la transcendance. Nous définissons cet élément comme déclencheur d'une force « *push* » (Malhotra et Hinings, 2015). Au niveau organisationnel, cet élément impulse une dynamique qui permet de sortir de la polarisation du paradoxe et d'aller vers la transcendance. Cet élément déclencheur est incarné à un niveau individuel par les parties prenantes qui intègrent les deux pôles du paradoxe à leur prise de décision. Ceci fait partie d'un processus de prise de conscience (« *awareness-building* » Malhotra et Hinings, 2015) qui permet d'ouvrir les perspectives. En ce sens, il impulse une force « *push* », mécanisme identifié dans la littérature comme pouvant être générateur de cercle(s) vertueux(x) ou vicieux(x) (Malhotra et Hinings, 2015). La force « *push* » influence la dynamique oscillatoire en libérant de nouvelles énergies. Dans notre cas d'étude, les paradoxes observés ont évolué vers une visée de transcendance, en atteignant pour certains une phase temporaire d'hybridation.

---

congruence, une interdépendance ou une interconnection. En ce sens, il désigne une relation associative ou une co-évolution entre les deux objets identifiés.

Par exemple, dans notre étude concernant le transfert de connaissances (manuscrit 4) ainsi que dans notre étude relative à la gestion du processus d'intégration où nous proposons une lecture multi-niveaux de trois paradoxes identifiés (manuscrit 3), nous avons identifié comme élément déclenchant d'une force « *push* » l'appel fait par le top-management de la nouvelle organisation à deux anciens top-managers. Nous avons identifié comme élément déclencheur un évènement. Cet évènement a été identifié (et codé) comme un *évènement déclencheur*<sup>182</sup> au niveau individuel-équipe significatif dans le processus de décision. Cet élément a eu des répercussions au niveau organisationnel.

Cet élément déclencheur peut éventuellement permettre de passer dans une praxis discursive (les individus peuvent formuler les contradictions (praxis discursive) et/ou à une praxis pratique (les individus engagent une stratégie pour répondre aux contradictions présentes (praxis pratique)<sup>183</sup>.

Dans le manuscrit 1 (analyse de la tension entre autonomie organisationnelle et interdépendance stratégique), nous identifions *deux processus déclencheurs* en intégration post-fusion. Ces processus sont caractérisés par deux éléments facilitateurs influençant la tension (1- Transfert des capacités fonctionnelles ; 2- Préservation des spécificités des organisations). Nous identifions dès lors ces deux processus réorganisant comme déclencheurs d'une force « *push* » qui ouvre les perspectives, libère des énergies nouvelles et amène la tension dans un mode de résolution différent. Ces processus s'opèrent au niveau individuel et équipes et ont des répercussions au niveau organisationnel.

Dans notre étude, et plus précisément dans l'analyse faite sur la tension entre autonomie organisationnelle et interdépendance stratégique (manuscrit 1), ces processus ont permis de passer d'un mode d'intégration post-fusion relatif à l'absorption à un mode d'intégration de type symbiotique. Ils ont influencé la tension en passant d'un mode de domination d'une des deux polarités identifiées (haut niveau d'interdépendance stratégique) à une visée de transcendance (haut niveau d'interdépendance stratégique et haut niveau d'autonomie organisationnelle). Ces processus déclencheurs ont permis aux acteurs de passer d'une logique du « OU » à une logique du « ET » (Collins et Porras, 1997).

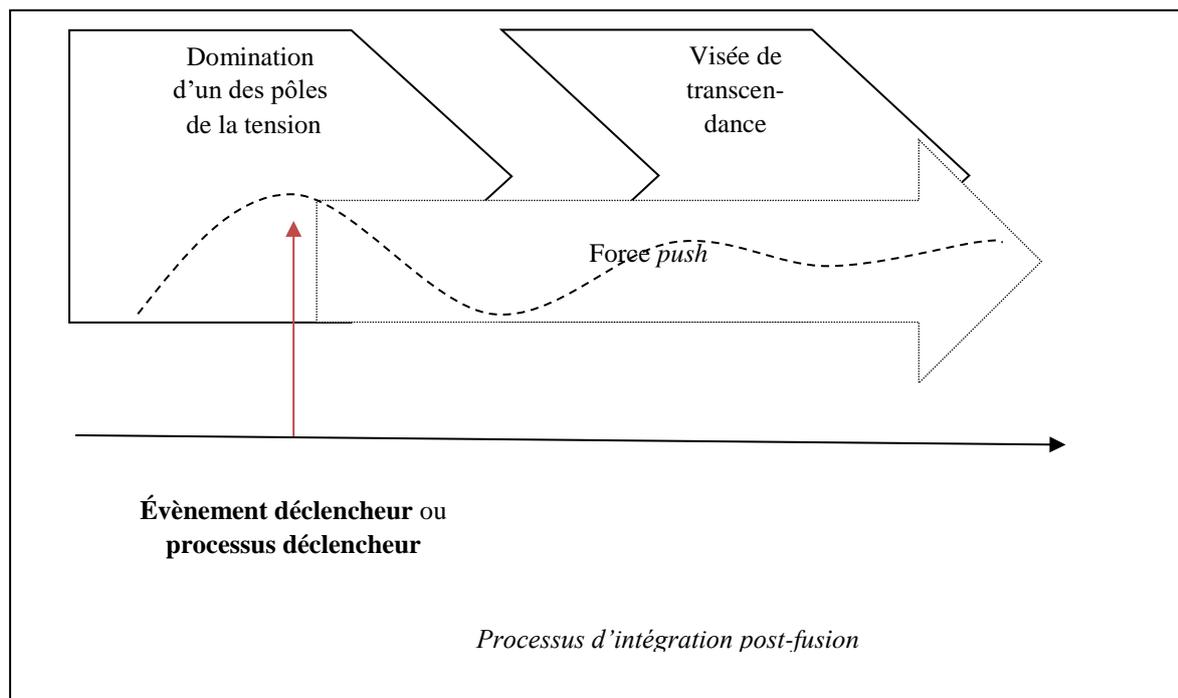
---

<sup>182</sup> Nous identifions dans la suite du document ces éléments comme des « *évènements déclencheurs* ».

<sup>183</sup> Néanmoins, nous souhaitons nuancer ce dernier point. En effet, dans notre cas d'étude, le degré de praxis était très variable selon les individus interrogés et la stratégie mise en œuvre n'était pas toujours en lien avec le paradoxe étudié. De plus, la praxis pratique implique une action de la part des parties prenantes. Elle peut être liée (ou non) à une précédente formulation des paradoxes. Ceci explique pourquoi nous mettons le terme « et/ou » en passage d'une praxis à une autre.

Afin de faciliter la compréhension du document, nous matérialisons le mécanisme d'influence des évènements déclencheurs (ou processus déclencheurs) dans une perspective dynamique (voir schéma 17).

**Schéma 17.** Matérialisation du mécanisme des évènements déclencheurs ou processus déclencheurs dans une perspective dynamique (cas *Perspective-Alpha*)

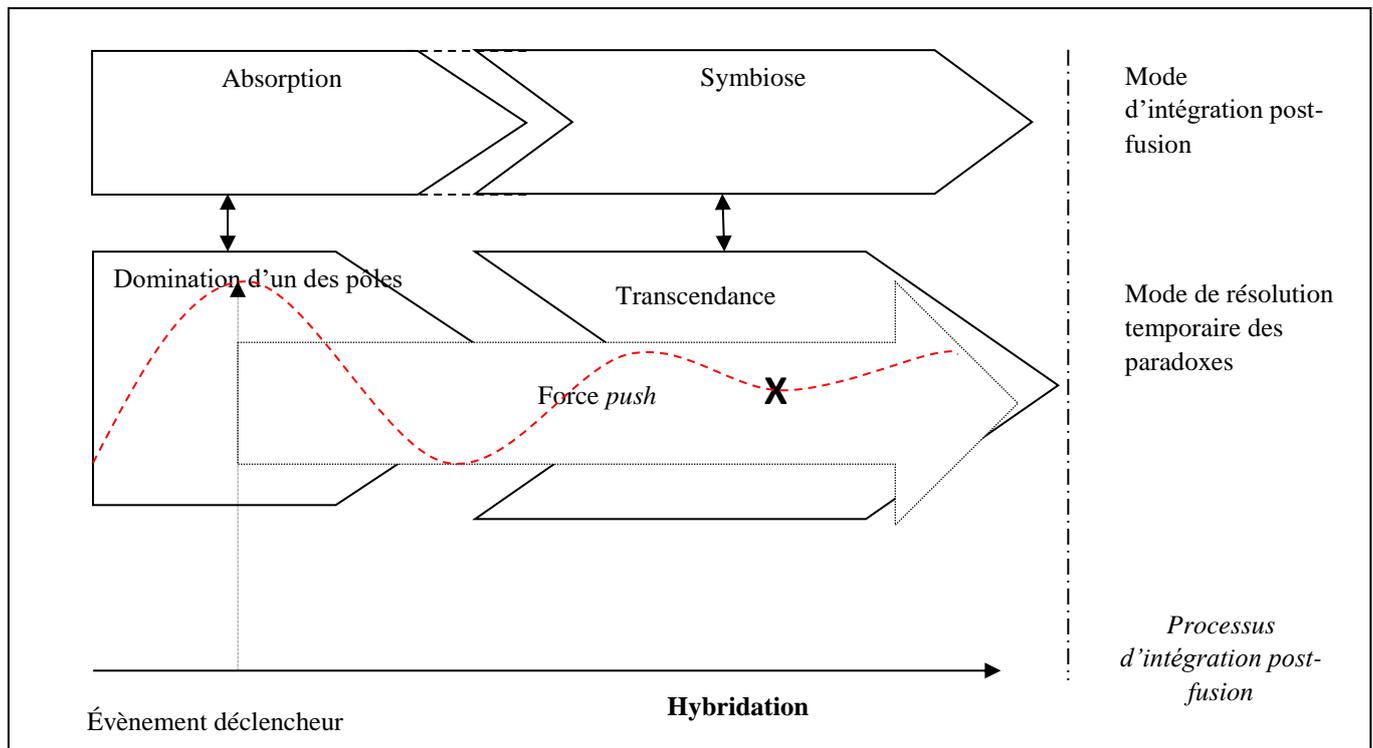


Source : l'auteur

La force « *push* » ouvre de nouvelles perspectives applicables au niveau organisationnel. En ce sens, elle influe sur le mouvement oscillatoire de la tension.

En synthèse, le volet 2 illustre comment l'intégration post-fusion est impacté par une gestion processuelle des paradoxes pour atteindre un équilibre temporaire (visé). Cet équilibre temporaire est matérialisé par l'hybridation. Le schéma 18 détaille l'oscillation (matérialisée en rouge) au cours du processus d'intégration post-fusion engendrant la transcendance du paradoxe.

**Schéma 18.** Représentation de la dynamique de l'oscillation des dualités au cours d'un processus d'intégration post-fusion (cas *Perspective-Alpha*)



Source : l'auteur

**Synthèse volet 2.** Cette rubrique illustre comment la gestion des paradoxes au cours du processus d'intégration post-fusion permet d'atteindre un équilibre temporaire (hybridation), par l'oscillation des paradoxes au cours du processus. Pour cela, nous identifions **trois mécanismes inter-reliés** :

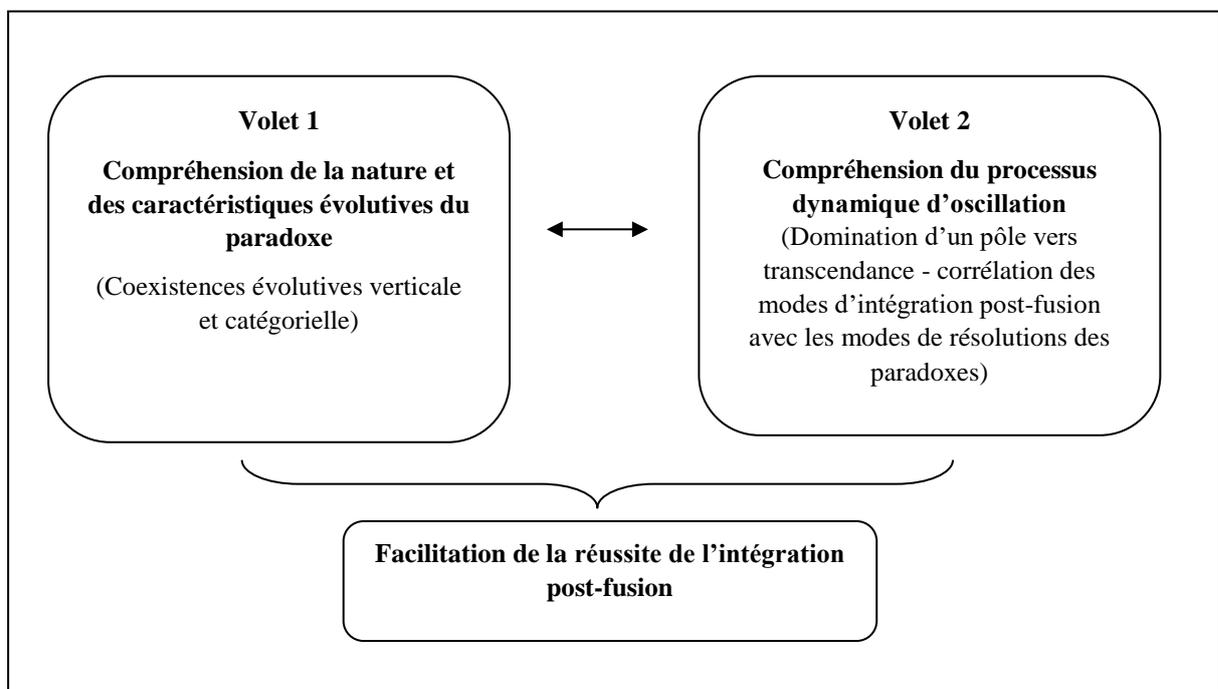
- (1) – Un évènement déclencheur (ou un processus déclencheur) impulse une force « *push* » engendrant un processus réorganisant. Ce mécanisme co-évolue avec la dynamique d'oscillation. En ce sens, il permet à la tension d'évoluer dans un nouveau mode de résolution.
- (2) - La dynamique d'oscillation des dualités au cours d'un processus d'intégration post-fusion permet l'expression des polarités (le processus réorganisant est le support de la dynamique de vacillation).
- (3) – Il existe un lien d'interdépendance ou de co-évolution, qualifié de *corrélation*, entre les modes de résolution des paradoxes et les modes d'intégration post-fusion.

### 1.1.3. Synthèse des deux volets présentés

Ces deux rubriques sont complémentaires : le volet 1 permet de considérer les caractéristiques et la nature même du paradoxe ; le volet 2 permet une analyse de la gestion du paradoxe dans le cadre de l'intégration post-fusion. Cette seconde rubrique prend en compte l'adéquation du mode de résolution proposé avec le mode d'intégration post-fusion.

Outre un outil pour comprendre la nature d'un paradoxe, l'association de ces deux volets peut être une aide pour décrypter l'interdépendance des paradoxes dans une dimension dynamique. Le schéma 19 détaille les apports des deux volets dans une logique itérative, pour faciliter la réussite de l'intégration post-fusion.

**Schéma 19.** Représentation des éléments de synthèse des deux volets



*Source : l'auteur*

D'une part, le volet 1 rend compte de la dimension potentiellement multilatérale et évolutive caractérisant la nature du paradoxe. D'autre part, le volet 2 illustre comment la dynamique oscillatoire des dualités en intégration post-fusion permet la réussite de l'intégration post-fusion (transcendance). Le volet 2 implique une corrélation entre le mode d'intégration et

le mode de résolution des paradoxes. Nous résumons les différents éléments caractérisant chaque volet dans le tableau 31 (objectifs, outils mobilisés, dimensions et résultats).

**Tableau 31.** Synthèse explicative des caractéristiques des volets identifiés

	<i>Volet 1</i>	<i>Volet 2</i>
	<i>Décryptage du caractère évolutif et coexistant des paradoxes dans un processus d'intégration post-fusion</i>	<i>Le processus dynamique d'oscillation (domination d'un pôle vers transcendance) permet la réussite de l'intégration post-fusion</i>
<i>Objectif(s)</i>	Décrire la nature et les caractéristiques évolutives du paradoxe pour mieux le comprendre et le gérer	Comprendre comment la gestion des tensions paradoxales permet la réussite de l'intégration post-fusion
<i>Outil(s) mobilisé(s)</i>	Matrice liant deux dimensions du paradoxe dans une perspective dynamique : analyse de la <i>coexistence verticale</i> (le paradoxe traverse plusieurs niveaux d'analyse – organisation, équipes, individus) et de la <i>coexistence catégorielle</i> (typologie des paradoxes évolutive)	Analyse processuelle de l'intégration post-fusion et des modes de résolution du paradoxe utilisés
<i>Dimension(s)</i>	Rend compte de deux dimensions ( <i>coexistences catégorielle</i> et <i>verticale</i> ) dans une perspective processuelle et dynamique (caractère évolutif du paradoxe)	Prend en compte l'analyse processuelle et dynamique de l'intégration post-fusion
<i>Résultat(s)</i>	Prise en compte de la dimension globale du paradoxe : sa multiplicité, ses possibles interdépendances et ses évolutions au cours du processus (Visée descriptive du paradoxe qui aide à sa compréhension globale)	Le processus dynamique d'oscillation (domination d'un pôle vers transcendance) permet la réussite de l'intégration post-fusion : (1) la dynamique d'oscillation permet l'expression des polarités en deux étapes : domination d'un des pôles sur la tension puis transcendance ; un élément déclencheur impulse ce changement (appelé événement déclencheur ou processus déclencheur). (2) la dynamique d'oscillation des dualités au cours du processus permet l'expression des polarités (3) la corrélation entre modes d'intégration post-fusion et modes de résolution temporaire du paradoxe

## 1.2 Apports de chaque manuscrit aux volets identifiés

Nous détaillons dans cette section les apports des quatre manuscrits aux deux rubriques identifiées. Le tableau 30 détaille les apports spécifiques de chaque manuscrit à ces deux volets. Nous synthétisons ensuite les points majeurs des deux axes mis en exergue. Le tableau a ici une visée exhaustive des apports de chaque manuscrit aux volets. Nous nous appuyons sur ce tableau comme un outil de compréhension pour ensuite extraire les informations essentielles de notre travail doctoral à la lumière des deux volets identifiés.

### 1.2.1. Visée exhaustive des apports des manuscrits aux volets identifiés

Dans ce tableau, nous détaillons pour le volet 1 quelles tensions ont été analysées. Pour cela, nous donnons deux caractéristiques propres à la tension étudiée : (1) nous identifions le(s) niveau(x) d'analyse de la tension choisie dans l'étude, (2) nous identifions à quelle catégorie de la typologie proposée par Smith et Lewis (2011) le paradoxe se réfère au cours du processus de fusion. Nous proposons deux sous-parties que complètent ou non les articles : l'évolution de la tension (implique le niveau d'analyse étudié et la catégorisation du paradoxe au long du processus de fusion), l'interdépendance possible entre paradoxes déterminant la possible gestion inter niveaux du paradoxe.

Nous détaillons dans le volet 2 et dans une perspective itérative, l'identification des modes de résolution temporaires des paradoxes corrélés aux modes d'intégration post-fusion, ainsi que la dynamique d'oscillation du paradoxe (modes de gestion du paradoxe au cours du processus de fusion). Nous identifions des événements déclencheurs (ou processus) d'une force « *push* » permettant de sortir de la polarisation. Cette force influe sur la dynamique d'oscillation entre les deux polarités suivant les phases du processus.

Les quatre manuscrits mettent en exergue le caractère évolutif du (des) paradoxe(s) identifié(s) ainsi que sa (leur) présence à différents niveaux (individu, équipe, organisation, gouvernance). Les manuscrits 2 et 3 mettent en lumière l'interdépendance entre niveaux d'analyse (niveaux individuel, équipe, organisation pour le manuscrit 2 ; organisation et gouvernance pour le manuscrit 3). Ces deux dimensions sont explicitées dans les apports au volet 1.

Enfin, les quatre manuscrits soulignent la corrélation entre modes de résolution temporaires du paradoxe et la dynamique de modes d'intégration post-fusion (de l'absorption à la symbiose). Ces travaux illustrent la dynamique d'oscillation du paradoxe passant d'une situation de domination d'un des pôles à une phase de transcendance en intégration post-fusion. Les quatre manuscrits soutiennent que le processus dynamique d'oscillation permet la réussite de l'intégration post-fusion. Ces apports au volet 2 sont détaillés pour chaque manuscrit.

**Tableau 32.** Apports des manuscrits aux deux volets identifiés

	<b>Apports liés au volet 1 : décryptage du caractère évolutif et coexistant des paradoxes dans un processus d'intégration post-fusion</b>	<b>Apports liés au volet 2 : la dynamique d'oscillation entre deux pôles (depuis la domination d'un pôle vers la transcendance) permet la réussite de l'intégration post-fusion</b>
<b>Manuscrit 1</b>	<p>- <b>Évolution de la nature du paradoxe entre autonomie organisationnelle et interdépendance stratégique</b> au cours d'un processus de fusion. Premièrement, la tension est identifiée au niveau organisationnel comme appartenant à la catégorisation de l'organisation selon Smith et Lewis (2011) (<i>Organizing</i>). Néanmoins, dès la phase 3 (symbiose), cette tension peut être liée à la catégorisation de l'exécution et de la performance (<i>Performing</i>) car elle devient la condition de succès entre la pluralité des objectifs des deux entités fusionnées (besoin d'autonomie organisationnelle ET d'interdépendance stratégique au sein de la nouvelle entité). Cette première caractéristique est liée à la coexistence catégorielle du paradoxe identifié. Deuxièmement, cette analyse démontre comment la relation entre interdépendance stratégique et besoin d'autonomie est existante au niveau organisationnel ainsi qu'au niveau des équipes lors de l'intégration post-fusion. Ce deuxième constat s'inscrit dans la coexistence verticale du paradoxe.</p> <p>Dans cet article, nous mettons en lumière le fait que la gestion de cette tension au niveau organisationnel a des répercussions au niveau des équipes. La gestion de la tension consiste à impulser une réorganisation des équipes, elle affecte le degré de coordination des équipes, etc. En ce sens, la gestion <b>inter niveaux</b> du paradoxe est soulignée.</p>	<p>- <b>Identification de la corrélation entre les modes de résolution temporaires du paradoxe et les modes d'intégration post-fusion</b> : nous soulignons dans cet article comment la tension entre autonomie organisationnelle et interdépendance stratégique est corrélée au mode d'intégration post-fusion. La phase d'hybridation de la tension implique une intégration symbiotique (les pôles sont dans un équilibre temporaire). L'intégration symbiotique n'est pas choisie, ou décidée, pendant la période antérieure à la fusion ni au début de la phase d'intégration, mais elle devient nécessaire au fur et à mesure que les organisations deviennent de plus en plus dépendantes pendant l'intégration. Ce processus renvoie à la <b>dynamique d'oscillation</b>. Le schéma 20 souligne les différentes étapes du processus d'intégration ainsi que l'évolution de la tension tout au long de la fusion.</p> <p><b>Schéma 20.</b> Évolution de la tension entre autonomie organisationnelle et interdépendance stratégique en intégration post-fusion (manuscrit 1)</p> <p style="text-align: right;"><i>Source : l'auteur</i></p>

- **Évolution de la nature des paradoxes au cours de l'intégration post-fusion** : identification de trois paradoxes (besoin de transmettre les connaissances en assurant le présent ; objectifs multiples et concurrents de la nouvelle organisation à court et à long terme : besoin à la fois d'exploitation et d'exploration ; besoin de direction et de délégation, de contrôle et de flexibilité). Ces paradoxes sont rapprochés en phases 1 et 2 (absorption et échecs) de la typologie proposée par Smith et Lewis (2011) : respectivement des paradoxes appartenant à ceux de l'organisation (*Organizing*), de performance ou exécution (*Performing*), et de l'apprentissage et appartenance (*Learning-Belonging*). Cependant, ces paradoxes évoluent au cours du processus en étant influencés par des événements déclencheurs (premièrement, par le recours aux top managers d'Alpha, puis, deuxièmement par l'influence forte sur l'organisation du *Groupe Public*). Ces événements influent sur le mode de résolution des paradoxes. Les paradoxes identifiés à un niveau organisationnel semblent parfois enchâssés à un niveau équipe (besoin de transmettre les connaissances en assurant le présent), voire individuel (besoin de direction et de délégation, de contrôle et de flexibilité). Ces liens nous interpellent sur la possible interdépendance des niveaux d'analyse lors de l'analyse de paradoxes.

- L'**interdépendance des paradoxes** est mise en exergue par le contexte de la situation en phase d'appel aux anciens top-managers (phase 3), et notamment avec le constat des différents échecs éprouvés par la nouvelle organisation en phase 2. Cette interdépendance met en lumière une **gestion inter niveaux** (individuel, équipe, organisation) au cours du processus de fusion (*coexistence* verticale au cours du processus de fusion).

- **Identification des modes de résolution temporaires des paradoxes corrélés aux modes d'intégration post-fusion** et identification de la **dynamique d'oscillation du paradoxe** : trois paradoxes (besoin de transmettre les connaissances en assurant le présent ; objectifs multiples et concurrents à long terme et à 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) sont qualifiées en phases 1 et 2 (absorption-échecs) de *dilemme* (Hampden-Turner, 1990) car le mode de résolution temporaire est le choix exclusif d'un des pôles. Le paradoxe (impliquant un rapport de force entre les deux pôles simultanément) n'existe pas encore. Ces dilemmes deviennent paradoxaux en phase 3 (appel aux anciens top-managers). Le « mode de résolution temporaire » étant lors de cette phase de choisir un des deux pôles. Le mode d'intégration post-fusion évolue au cours des six phases identifiées en permettant une hybridation des paradoxes en phase 4 pour les trois paradoxes identifiés (phase de transcendance).

L'évènement déclencheur est composé de deux étapes : 1 - la reconnaissance de différents échecs de projets à court terme engendre une remise en question. 2- deux acteurs ex-*Alpha* sont sollicités à un moment donné avec la mission d'établir un bilan précis des compétences et faiblesses de la nouvelle organisation fusionnée, les anciens top-managers deviennent alors 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*.

Cet élément déclencheur engendre une force *push* : la situation d'urgence appelle à une agilité cognitive. Le raisonnement sur un cadre défini (optimisation, efficacité) fait place à de nouvelles hypothèses. Cette force *push* engendre un changement de mode de résolution du paradoxe : les paradoxes ont alors une visée de transcendance en phase 4.

Un second processus déclencheur influe sur les trois paradoxes identifiés. Il s'agit de l'influence sur la nouvelle organisation par le *Groupe Public*. Cette phase connaît une institutionnalisation du processus et est identifiée dans le manuscrit sous la phase 6.

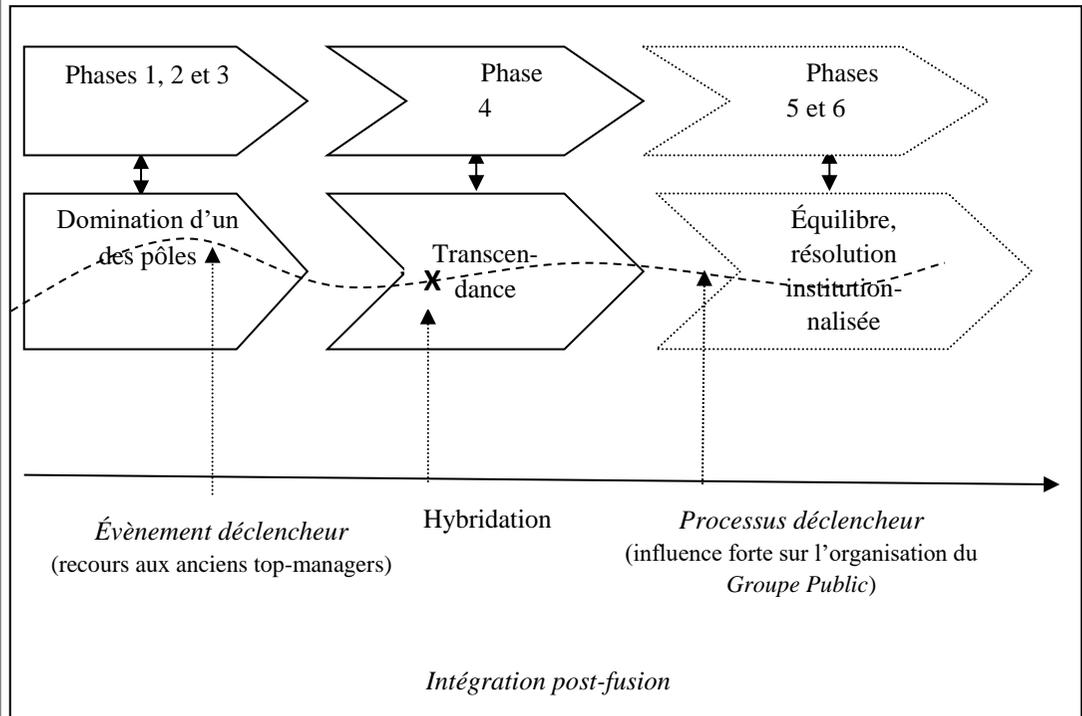
Ces équilibres temporaires visés se poursuivent en phases 5 et/ou 6 suivant les paradoxes :  
- le paradoxe de l'organisation devient temporairement résolu en phase 6 alors que l'équilibre est maintenu entre les deux pôles.

- les deux autres paradoxes connaissent en phase 6 une institutionnalisation de leur mode de résolution : un des pôles est privilégié lors de cette phase. Le paradoxe quitte alors son état d'équilibre temporaire. En d'autres termes, le paradoxe redevient un dilemme car seul un des pôles de la tension est alors privilégié.

La phase de transcendance implique dans cet article un mode de résolution structurel, c'est-à-dire que les deux pôles de la tension sont simultanément inclus dans le fonctionnement de l'organisation ou dans les prises de décisions organisationnelles.

Le schéma 21 résume l'évolution des trois paradoxes identifiés.

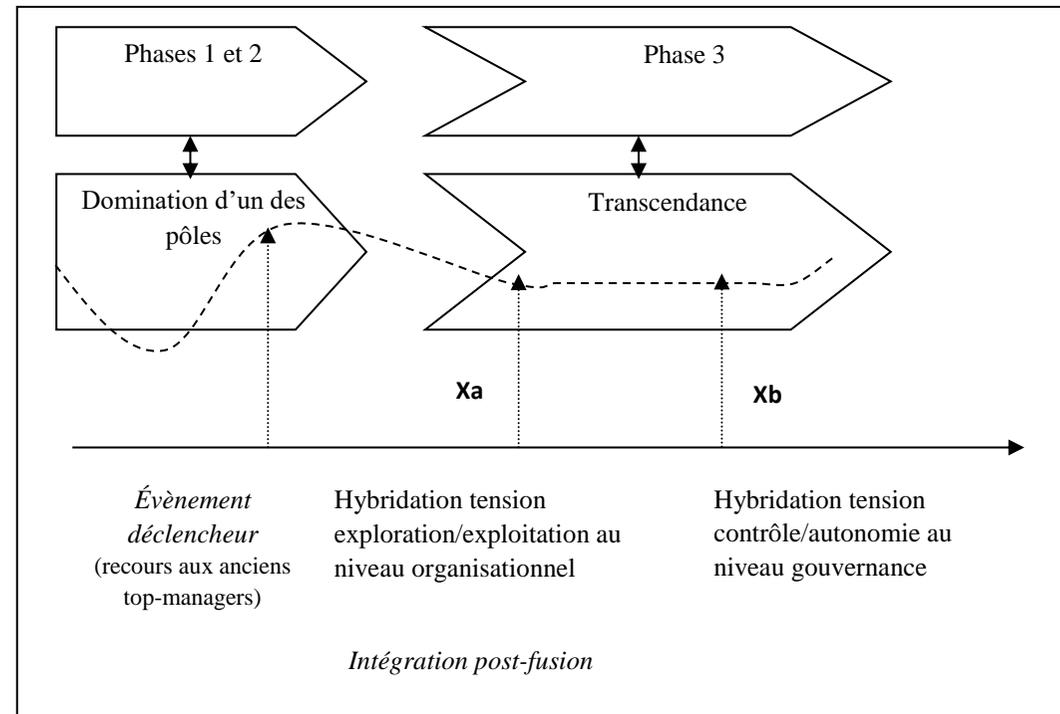
**Schéma 21.** Évolution des trois paradoxes identifiés (manuscrit 2)



Source : l'auteur

<b>Manuscrit 3</b>	<p>- <b>Évolution de deux tensions identifiées au cours du processus de fusions</b> : (1) nous analysons comment les organisations atteignent l'ambidextrie organisationnelle par le biais d'une fusion entre les secteurs public et privé. L'ambidextrie organisationnelle est définie comme une capacité de l'organisation à exploiter et explorer en même temps ; (2) nous prenons en compte l'influence de la société mère lors de l'analyse d'une fusion public-privé et explorons dans quelle mesure l'autonomie et le contrôle sont donnés à la nouvelle organisation.</p> <p>La tension liée à l'ambidextrie organisationnelle est identifiée comme un paradoxe de performance (<i>Performing</i>) par Smith et Lewis (2011). Cette tension est dans notre étude imbriquée avec la tension entre contrôle et autonomie au niveau de la gouvernance. Cette deuxième tension peut être caractérisée comme un paradoxe de l'organisation (<i>Organizing</i>) dans la mesure où elle touche aux paradoxes sur la base des forces divergentes de contrôle et de flexibilité.</p> <p>- L'<b>interdépendance des paradoxes</b> est mise en exergue dans cet article entre autonomie et contrôle (niveau gouvernance) et ambidextrie organisationnelle (niveau organisation). Même si nous ne démontrons pas une corrélation directe entre paradoxes, certains mécanismes d'influences semblent agir sur les deux paradoxes identifiés. En ce sens, un mouvement de co-évolution ou d'association est en œuvre. Ces mouvements simultanés appellent à une autre réflexion. Ce point souligne la <b>gestion inter niveaux</b> (organisation et gouvernance) des paradoxes (ambidextrie organisationnelle et autonomie/contrôle au niveau gouvernance) au cours du processus de fusion.</p>	<p>- <b>Identification des modes de résolution temporaires des paradoxes</b> (dynamique d'oscillation du paradoxe) :</p> <p>Dans la première phase identifiée (négociations – phase 1), les polarités exploration et contrôle sont exacerbées. En phase 2, l'autre polarité domine la tension (exploitation pour la tension entre exploration et exploitation au niveau organisationnel) et l'autonomie (pour la tension entre contrôle et autonomie au niveau gouvernance). Il n'y a alors pas de concordance entre les dualités autonomie / contrôle des sociétés mères et les stratégies d'exploration / exploitation. L'oscillation entre contrôle et autonomie permet l'expression simultanée d'exploration et d'exploitation à la fin du processus de fusion. Cependant, l'élément déclencheur de réorganisation de l'entité entraîne cette dynamique d'oscillation.</p> <p>Le schéma 22 illustre la dynamique d'oscillation avec les trois phases identifiées dans le manuscrit (négociation, réorganisation puis stabilisation).</p>
--------------------	---	--

**Schéma 22.** Évolution des deux paradoxes identifiés en intégration post-fusion (manuscrit 3) : exploration/exploitation au niveau organisationnel et tension contrôle/autonomie au niveau gouvernance



Source : l'auteur

- **Évolution du transfert de connaissances au cours du processus d'intégration post-fusion sous le prisme des paradoxes** : tension entre besoin d'avoir les informations explicites et tacites et difficultés à les transmettre mise en exergue au cours du processus de fusion.

La tension est identifiée comme liée à la catégorie des paradoxes de l'exécution découlant de la pluralité des objectifs des parties prenantes (*Performing*) (Smith et Lewis, 2011) en intégration post-fusion. Il existe pendant l'intégration post-fusion une nécessité de transférer les connaissances au niveau organisationnel alors que les parties prenantes (individus et équipes) rencontrent une difficulté à transmettre leurs connaissances et savoir-faire. Ce paradoxe peut être lié à un paradoxe d'appartenance (découlant de la tension entre le moi et l'autre dans un contexte organisationnel) (*Belonging*) et de l'apprentissage (sur la base des tensions créées entre l'ancien et le nouveau) (*Learning*) dès lors que le facilitateur pour la transmission des connaissances est identifié : à savoir le recours à l'aide des anciens top-managers de la société absorbée. Le paradoxe évolue dans sa dimension catégorielle entre les catégories *Performing*, *Learning* et *Belonging* sans être figé sur une des catégories.

Ce premier point est renforcé par la **dimension verticale** (coexistence verticale entre niveaux d'analyse). Le paradoxe est présent au cours du processus d'intégration post-fusion aux niveaux organisationnel, équipe et individuel. En effet, les freins pour transférer les connaissances sont au début de l'intégration post-fusion à tous les niveaux, le facilitateur vient ensuite d'un niveau individuel (deux anciens top-managers) qui se diffuse aux niveaux équipe (mise en place d'équipe binômes) et organisationnel (diffusion des connaissances tacites et explicites, des procédures et routines, des éléments culturels au sein de la

- Le manuscrit 3 permet d'analyser **l'évolution des modes de résolution** opéré par l'organisation concernant la lecture paradoxale du transfert de connaissances.

Au début de l'intégration post-fusion (phase 1), la logique de l'acquéreur domine et peu de connaissances tacites sont diffusées au sein de la nouvelle organisation. Cette logique est remise en cause par différents échecs (élément déclencheur). L'appel aux anciens top-managers puis la refonte de l'organisation met en lumière la mise en œuvre d'une évolution dans le mode d'intégration post-fusion (force « *push* » impulsée par cet événement déclencheur) (*Cf. Matérialisation sur le schéma 23*).

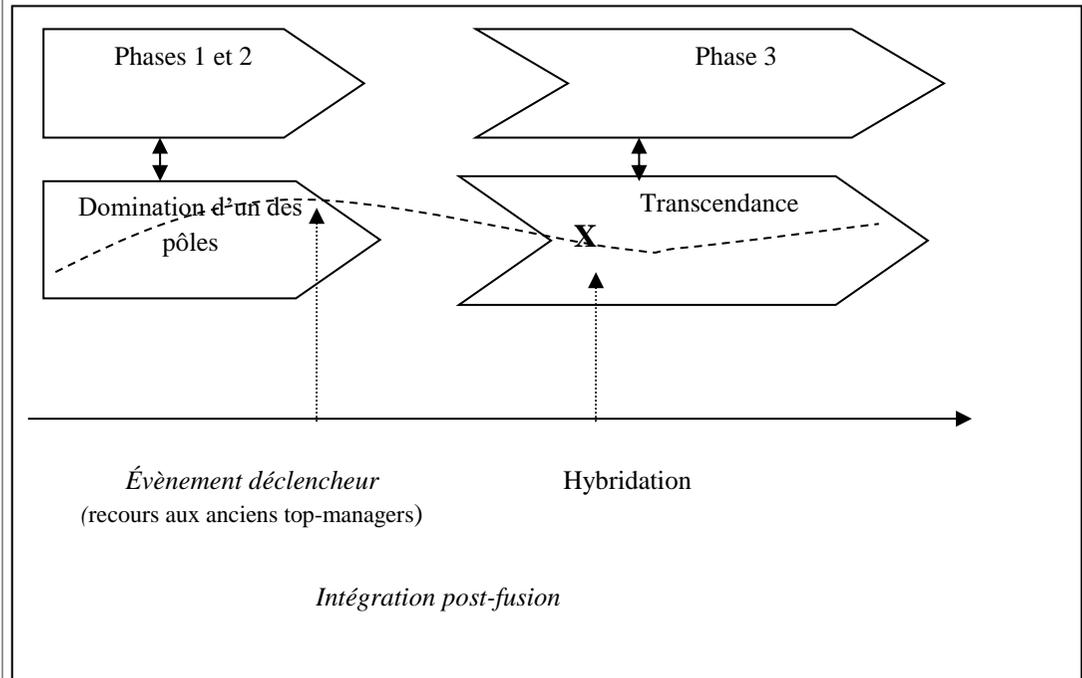
La phase d'absorption fait place à un mode d'intégration où la logique d'*Alpha* est également mise en avant et reconnue comme nécessaire au bon fonctionnement de la nouvelle organisation. Les deux pôles de la tension sont traduits dans les prises de décisions liant la nécessité de déconstruire l'existant pour construire l'avenir (hybridation des deux pôles).

La force *push* influée par l'évènement déclencheur implique le passage d'un cadre cognitif existant à un nouveau cadre cognitif, marquant le changement de la structure cognitive existante à travers lesquelles les choses sont vues, sélectivement perçues et traitées. En réorganisant la nouvelle organisation, le top-management actuel a su traduire cette logique intégrative dans leurs actes.

Le schéma 23 résume l'évolution des modes de résolution de la tension relative au transfert de connaissances en intégration post-fusion (cas *Perspective-Alpha*)

nouvelle organisation). Cet exemple met en lumière l'enchâssement des coexistences verticale et catégorielle caractérisant la nature évolutive du paradoxe au cours du processus.

**Schéma 23.** Évolution des modes de résolution de la tension relative au transfert de connaissances en intégration post-fusion (manuscrit 4)



Source : l'auteur

### 1.2.2. Quels apports retirer des deux volets identifiés (mise en perspective des apports des manuscrits) ?

Nous souhaitons dans cette sous-partie restituer les grandes lignes mises en avant dans le tableau 32. Cela a un double objectif : faciliter la compréhension du lecteur et asseoir les contributions de notre travail développées en sous-section suivante.

Le volet 1 nous permet de valider deux visions : la gestion des paradoxes doit être inter-niveaux et prendre en compte la possible interdépendance entre paradoxes. Les quatre manuscrits mettent en lumière la gestion multi-niveaux où apparaissent enchâssés les niveaux individuel, équipe, organisationnel, voire celui de la gouvernance (manuscrit 3). Les manuscrits 2 et 3 mettent en exergue la possible interdépendance des paradoxes. Même si ces travaux ne démontrent pas une corrélation directe entre les paradoxes, ces analyses mettent en avant un **mécanisme de congruence** ou de logiques simultanément liées entre les paradoxes.

Le volet 2 nous a permis d'identifier **trois mécanismes inter-reliés** (événements déclencheurs ou processus déclencheurs libérant une force *push* qui permet d'ouvrir les perspectives et de passer dans un mode de résolution du paradoxe – dans une logique intégrative) illustrant comment la gestion des paradoxes évolue au cours du processus d'intégration post-fusion. L'*output* de ce processus est d'atteindre un équilibre temporaire (hybridation) permettant l'expression des polarités dans une logique intégrative.

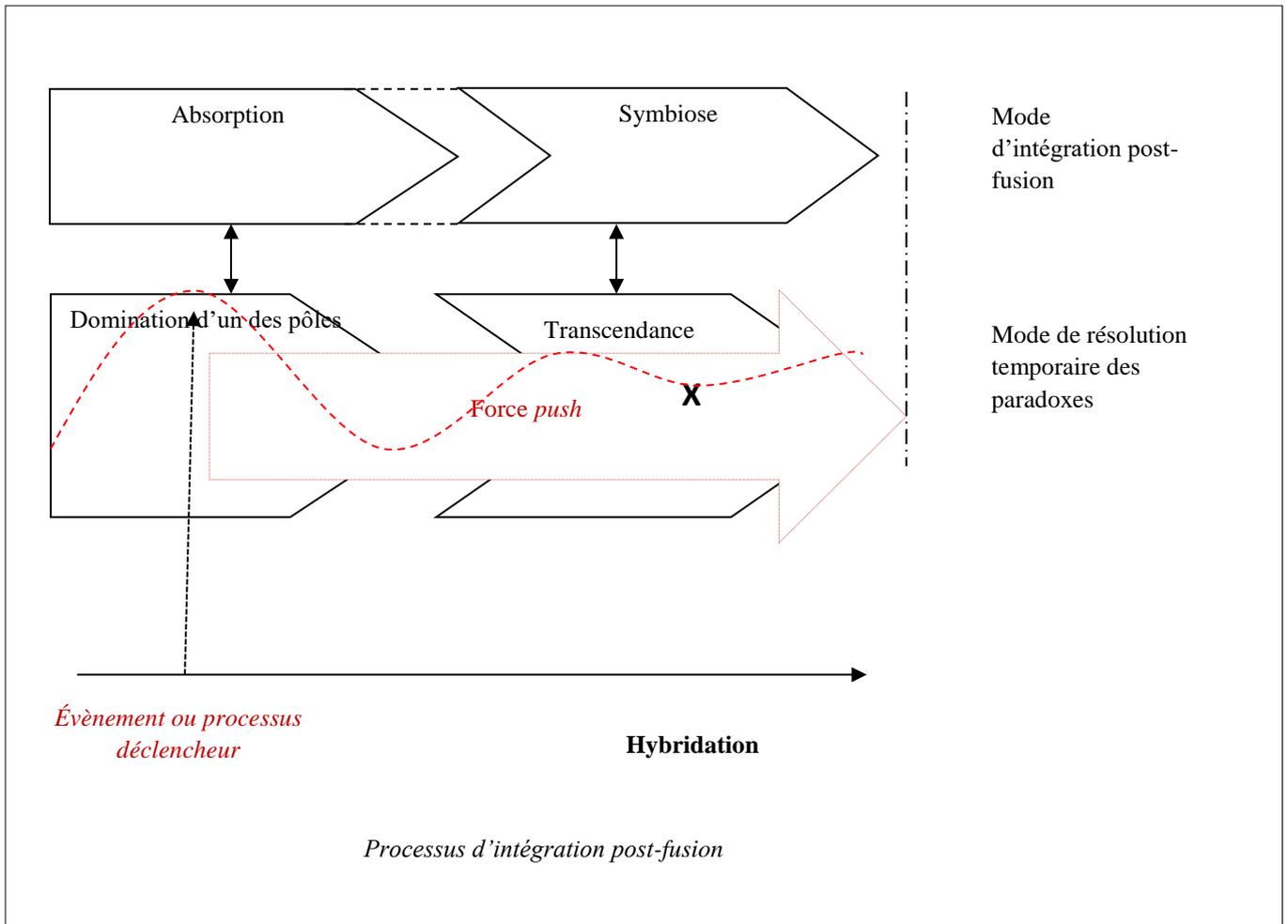
Les trois mécanismes interdépendants ont été identifiés dans les quatre manuscrits. Nous matérialisons les trois mécanismes dans les schémas 24, 25 et 26.

**Mécanisme 1.** L'identification d'évènements déclencheurs ou de processus déclencheurs qui impulsent une force « *push* » engendrant un processus réorganisant au niveau organisationnel (libèrent de nouvelles perspectives).

**Mécanisme 2.** La dynamique d'oscillation des dualités permet l'expression des polarités dans une logique intégrative (logique du « et »).

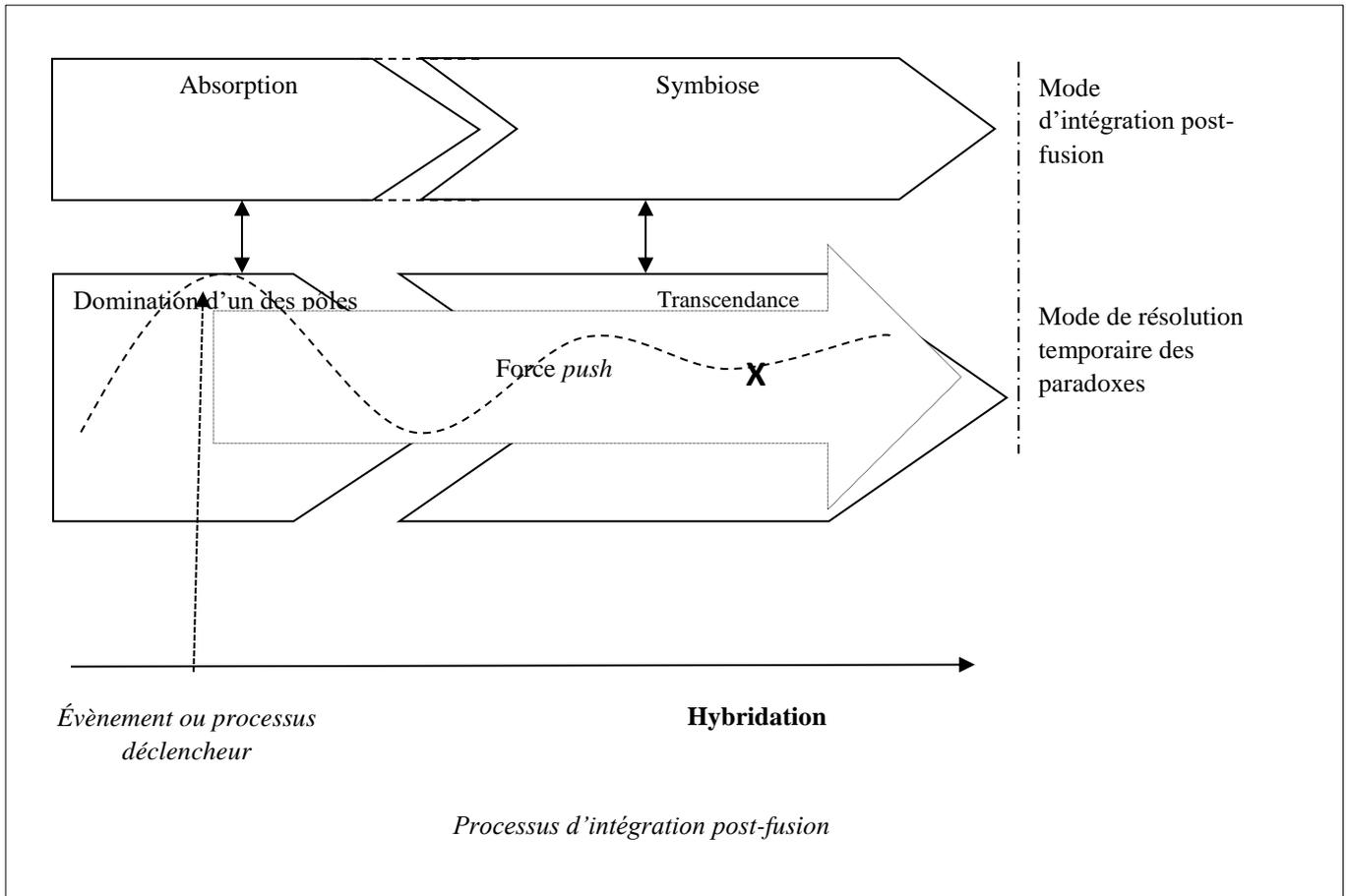
**Mécanisme 3.** Il existe un lien de co-évolution, qualifié de *corrélation*, entre les modes de résolution des paradoxes (logique du « ou », logique du « et ») et les modes d'intégration post-fusion (absorption, symbiose).

**Schéma 24.** Matérialisation du mécanisme 1 : un évènement déclencheur ou un processus déclencheur impulse une force « *push* » engendrant un processus réorganisant au niveau organisationnel



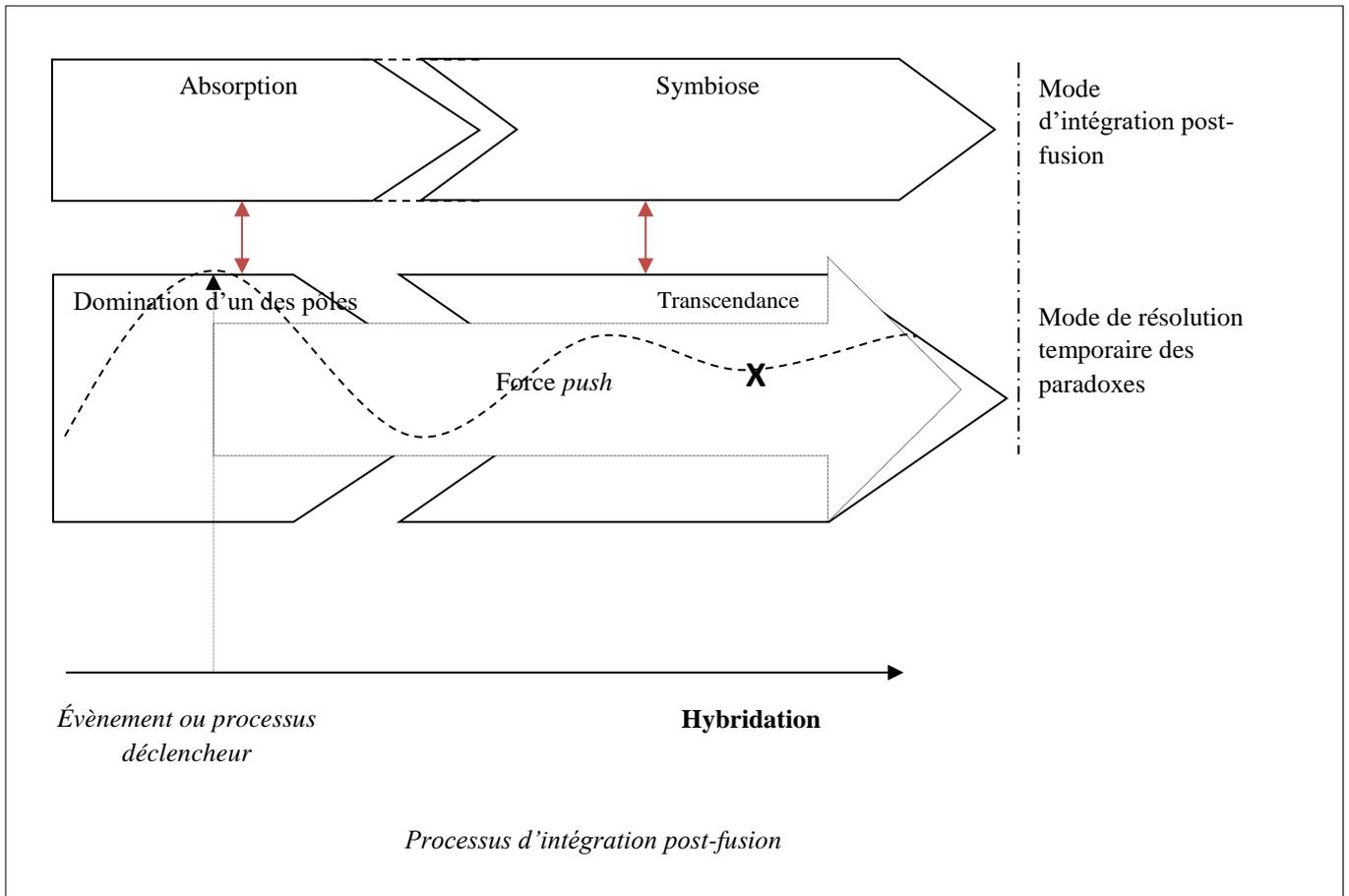
Source : l'auteur

**Schéma 25.** Matérialisation du mécanisme 2 : dynamique d'oscillation et logique intégrative (possible hybridation)



Source : l'auteur

**Schéma 26.** Matérialisation du mécanisme 3 : corrélation entre modes d'intégration post-fusion et modes de résolution temporaire



Source : l'auteur

## 2. Contributions de la recherche

Nous détaillons dans cette section les apports de la recherche en trois niveaux de contribution : contributions théoriques, méthodologiques et managériales. Rappelons que nous souhaitons contribuer prioritairement à la littérature sur les fusions et plus précisément sur l'intégration post-fusion.

### 2.1. Contributions théoriques

Nos contributions théoriques enrichissent dans un premier temps la littérature sur les F/A et plus particulièrement sur l'intégration post-fusion, et dans un second temps la littérature sur les paradoxes.

#### 2.1.1. Contributions théoriques à la littérature sur les F/A et processus d'intégration

Deux apports théoriques principaux à la littérature sur les F/A et processus d'intégrations peuvent être soulignés dans ce travail. Nous qualifions ces apports de contributions « majeures », puis nous développons une contribution mineure.

Pour introduire les contributions dites « majeures », nous reformulons une courte synthèse sur les demandes de la littérature concernant les futurs travaux sur les F/A. Nous avons consacré notre travail doctoral à ces quatre « gaps »<sup>184</sup>. La littérature sur les F/A appelle à des recherches sur quatre dimensions :

(1) une dimension théorique adoptant une approche plus transverse des processus. En ce sens, une lecture apte à intégrer différents champs disciplinaires dans sa compréhension des F/A est requise (Meglio et Risberg, 2010 ; Cartwright *et al.*, 2012). En proposant une approche transverse, l'objectif est de pallier la multidisciplinarité des processus d'intégration (Graebner *et al.*, 2016).

(2) une dimension temporelle : perspective englobante différentes phases du processus ; des approches pluralistes captant la dimension « multi temporelle » du processus sont demandées (Meglio et Risberg, 2010 ; Gomes *et al.*, 2013). De plus, il existe une nécessité de relier les

---

<sup>184</sup> Le quatrième constat concernant l'importance des « clés managériales » est évoqué en contributions managériales

différentes phases afin de rendre compte du processus d'intégration post-fusion (Weber et Fried, 2011 ; Weber *et al.*, 2012 ; Gomes *et al.*, 2013). Plus spécifiquement, il existe une nécessité de comprendre comment les modes d'intégration peuvent être abordés dans une perspective dynamique dans la lignée des travaux de Meier et Missonier (2006). À cet effet, 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 multi-niveaux : en connectant les différents niveaux d'analyse dont ceux micro, méso et macro (organisation, équipe et individu) (Mirc, 2012). La littérature appelle à adopter une approche multi-niveaux (Yang et Hyland, 2006 ; Cartwright *et al.*, 2012 ; Gomes *et al.*, 2013). De façon complémentaire, des auteurs demandent plus de « connectivité » entre niveaux d'analyse (Angwin et Vaara, 2005 ; Graebner *et al.*, 2016). En ce sens, de nombreux auteurs appellent à prendre en compte les dynamiques à l'œuvre en intégration post-fusion (Von Krogh *et al.*, 1994 ; Schweiger et Goulet, 2000 ; Graebner *et al.*, 2016).

(4) une dimension managériale : en ouvrant la compréhension des F/A à de nouveaux schémas cognitifs appropriables par les praticiens (Cording *et al.*, 2002 ; Javidan *et al.*, 2004). Il existe une nécessité de donner de nouvelles clés de compréhension aux managers (King *et al.*, 2004a ; Weber, 2013).

Premièrement, nous répondons à l'interconnexion des phases du processus de fusion (dimension temporelle) en démontrant 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 (Gates et Véry, 2003) que les nouvelles organisations adoptent finalement en fin d'intégration post-fusion (symbiose). Nous observons que la phase d'intégration post-fusion est un continuum, débutant par une phase d'absorption complète - à une préservation partielle - pour enfin optimiser la phase de symbiose. Notre travail de thèse 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. Dans la lignée des travaux de Meier et Missonier (2006), notre thèse illustre comment les modes d'intégration peuvent être abordés dans une perspective dynamique.

Le fait de catégoriser une partie de l'intégration post-fusion (absorption, symbiose) permet d'une part de mieux comprendre ce à quoi l'on se réfère et, d'autre part, d'identifier les

mécanismes influençant une bascule dans une seconde phase (cas de l'absorption à la symbiose dans notre étude). Plus généralement, les quatre manuscrits présentés mettent en lumière le besoin d'aborder des politiques d'intégration de manière agile et dynamique, et non plus dans un cadre d'analyse centrée sur une intégration post-fusion linéaire. En ce sens, nous démontrons le caractère évolutif du processus d'intégration post-fusion : la phase de symbiose étant précédée par une phase d'absorption. Notre travail de thèse participe à une démarche dynamique et non séquentielle du processus afin de rendre compte de son caractère évolutif.

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

Nous avons identifié, d'une part, des paradoxes à différents niveaux de l'organisation<sup>185</sup> et, d'autre part, trois mécanismes inter-reliés et interdépendants mobilisant les niveaux individus, équipes et organisation dans les quatre manuscrits participant à la gestion processuelle des paradoxes au cours de l'intégration post-fusion (nous rappelons que ces mécanismes permettent, dans notre étude, d'atteindre un équilibre temporaire offrant l'expression des polarités dans une logique intégrative). Le premier mécanisme lie les niveaux individus et organisation. Les mécanismes 2 et 3 se réfèrent au niveau organisationnel :

Mécanisme 1. Des événements déclencheurs ou des processus déclencheurs aux niveaux individuel ou organisationnel impulsent une force « *push* » engendrant un processus réorganisant au niveau organisationnel.

Mécanisme 2. La dynamique d'oscillation des dualités permet l'expression des polarités dans une logique intégrative (logique du « et ») (niveau organisationnel).

---

<sup>185</sup> Par exemple, le paradoxe lié au transfert de connaissances (manuscrit 4) est présent au cours du processus d'intégration post-fusion aux niveaux organisationnel, équipe et individuel. Les freins pour transférer les connaissances sont au début de l'intégration post-fusion à tous les niveaux, le processus déclencheur vient ensuite d'un niveau individuel (deux anciens top-managers) qui se diffuse aux niveaux équipe (mise en place d'équipe binômes) et organisationnel (diffusion des connaissances tacites et explicites, des procédures et routines, des éléments culturels au sein de la nouvelle organisation).

Mécanisme 3. Il existe un lien de co-évolution, qualifié de corrélation, entre les modes de résolution des paradoxes (logique du « ou », logique du « et ») et les modes d'intégration post-fusion (absorption, symbiose) (niveau organisationnel).

Ces trois mécanismes peuvent être identifiés comme des étapes clés dans le processus de gestion des paradoxes dans un cadre d'intégration post-fusion. Ils peuvent servir de repères « viables »<sup>186</sup> pour de futures recherches sur les processus d'intégration sous le prisme des paradoxes<sup>187</sup>.

En synthèse des deux contributions « majeures » soulignées, la lecture paradoxale a permis de rendre intelligible une réalité des processus de F/A 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. En effet, nous avons illustré dans les quatre manuscrits divers enjeux de l'intégration post-fusion : le transfert de connaissances, la dynamique des modes d'intégration au cours du processus d'intégration, l'influence des sociétés mères sur le processus de décision. À la lueur de ces analyses, notre travail de thèse participe à une vision englobante et intégrative des enjeux du processus d'intégration post-fusion. La lecture paradoxale a permis 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 comme base de résolution des problèmes identifiés.

Comme énoncé auparavant, nous identifions une troisième contribution qualifiée de « mineure ». Nous pensons contribuer au développement de cadres de lecture mobilisant de nouveaux cadres cognitifs (Jacobs et Heracleous, 2005). Dans le cadre d'un processus de F/A, cette démarche permet d'affiner la compréhension de ce processus (Jarzabkowski *et al.*, 2013). Cet apport contribue partiellement aux éléments soulignés dans la dimension théorique des différents gaps identifiés. Cette dimension théorique proposait de rendre intelligible le caractère transverse de ces opérations en s'éloignant d'une analyse cloisonnée dans un champ

---

<sup>186</sup> Nous rappelons que notre travail se positionne dans le PECP. Aussi, le terme *viable* fait référence aux travaux d'Avenier (2007). En ce sens, repères viables doivent être compris comme des « balises » n'ayant pas de visée généralisatrice.

<sup>187</sup> Cette contribution est considérée comme « annexe » ou « mineure » car nos travaux n'ont pas de portée généralisatrice.

disciplinaire (Javidan *et al.*, 2004 ; Cartwright *et al.*, 2012). À la lueur de notre travail doctoral, l'analyse d'un processus d'intégration sous le prisme des paradoxes a ouvert le champ à de nouvelles clés de compréhension du processus, ainsi que des mécanismes influant sur sa réussite ou son échec.

### 2.1.2. Contributions théoriques à la littérature sur les paradoxes

Nous identifions trois contributions « majeures » à la littérature sur les paradoxes. Nous explicitons dans un premier temps ces deux contributions puis détaillons les apports que chacune propose. Ensuite, nous clarifions deux contributions dites « mineures ».

Premièrement, concernant la littérature sur les paradoxes, le cadrage théorique a engendré la clarification des termes *paradoxe*, *tension*, *dilemme*, *contradiction*, *dialectique*, etc. Ce premier apport vient en réponse à la nécessité de clarifier le concept de paradoxe, jugé parfois flou<sup>188</sup>. Avenier et Le Moigne (2008) citent Martinet (1996) : « *la logique paradoxale – terme que nous avons utilisé mais auquel nous substituons aujourd'hui volontiers la dialogique (Edgar Morin) (...) (Martinet 1996 : 5) »* (Avenier et Le Moigne, 2008, p. 2). Nous avons détaillé en quoi des polarités identifiées comme simultanément contradictoires peuvent être ou non paradoxales. Nous détaillons deux apports concernés par cette première contribution :

- Concernant le terme de *paradoxe*, nous avons proposé une définition axée autour de trois dimensions rassemblant les travaux sur le concept : (1) une dimension temporelle, les deux éléments doivent être en contradiction simultanément (Poole et Van de Ven, 1989 ; Smith et Lewis, 2011) ; (2) une dimension spatiale : les deux éléments doivent être reliés dans leur opposition (dans leur cadre d'analyse) (Cameron et Quinn, 1988) ; (3) une notion de complémentarité : les deux éléments doivent être complémentaires et se renforcer mutuellement (Lewis, 2000). En ce sens, notre travail de thèse participe à la clarification du terme *paradoxe* jugé flou (intervention Jarzabkowski, workshop 2015) et marqué par de nombreuses ambiguïtés (Schad *et al.*, 2016).

---

<sup>188</sup> Introduction faite par le professeur Jarzabkowski, workshop "*Working through Paradox: Provocations, Conversations & Theory Development*", 3 mai 2015, Cass Business School, Londres, Angleterre.

- Cette première étape d'identification a engendré la classification des termes impliquant une situation statique ou une situation dynamique (tension, dialectique, contradiction, etc.). Nous avons différencié l'objet sur lequel se porte l'attention de l'auteur : le lien entre les polarités, les polarités elles-mêmes ou l'ensemble identifié comme paradoxal dans une vision holistique. Cet effort de description nous a permis de rendre compte de la possible gestion des polarités du phénomène observé. Cette première étape nous a également permis de rendre intelligible l'objet de l'étude et représente, selon nous, un premier apport de notre recherche à la littérature sur les paradoxes.

Une deuxième contribution est liée à la présentation d'une typologie des modes de gestion du paradoxe. Différentes typologies ont été proposées dans la littérature comme celles de Josserand et Perret (2000) ; Smith et Lewis (2011) ; Putnam *et al.* (2016). Cependant, nous identifions dans ce travail doctoral quatre modes de résolution issus de deux conceptions différentes du paradoxe. En nous appuyant sur les travaux existants, nous avons décrypté deux conceptions possibles du paradoxe : (1) le paradoxe est un outil de gestion (et de pilotage du changement), dans la lignée des travaux de Lüscher *et al.* (2006) et de Lüscher et Lewis (2008) ; (2) le paradoxe est un prisme de lecture non rationalisé d'une situation, dans la lignée des travaux de Cameron et Quinn (1988), Morin, (1990, 1994), et Morin et Le Moigne (1999). Ces deux conceptions du paradoxe ont des répercussions sur son « actionnabilité », en d'autres termes sur sa possible gestion.

Aussi, nous avançons que la différenciation des types de management suivant une étape implicite liée à la conception même du paradoxe est une aide à la clarification de la littérature sur le management des paradoxes. Selon la première conception, seul le principe de *dialogie* (Morin, 1980) est applicable. Dès lors, la dialogie ne nous paraît pas être un mode management du paradoxe pour telle raison. La seconde conception des paradoxes vise à décrypter les deux polarités en tension. Dans cette seconde conception, notre analyse de la littérature nous a amenée à catégoriser quatre types de management : (1) l'*acceptation* où le paradoxe reste « ouvert » dans une logique du « ET » (Collins et Porras, 1997 ; Clegg *et al.*, 2002) ; (2) la *résolution* où une des polarités est allouée dans un domaine différent spatialement ou temporellement (Poole et Van de Ven, 1989) ; (3) l'*accommodation* où un élément nouveau est intégré pour propulser le paradoxe dans de nouvelles synergies (Eisenhardt et Westcott, 1988) ; (4) la *différenciation* nécessite de différencier les polarités pour ensuite les intégrer en trouvant

un équilibre (Andriopoulos et Lewis, 2009 ; Smith, 2014). En synthèse, la présentation d'une typologie des modes de management est un second apport à la littérature sur les paradoxes.

Une troisième contribution est liée à l'identification des niveaux d'analyse mobilisés dans certaines études académiques. Cette contribution vient en réponse aux gaps identifiés dans la littérature à savoir, une des caractéristiques des paradoxes dans un cadre organisationnel est sa « multiplicité » : les paradoxes sont multiples, multi-acteurs et multi-niveaux (Putnam *et al.*, 2016). Les quatre manuscrits présents dans ce travail doctoral nous ont permis d'étudier les tensions paradoxales à différents niveaux d'analyse. Cet effort a un double objectif : (1) il vise à décrypter où se situent les paradoxes. Ce premier apport corrobore la compréhension d'un paradoxe dans un cadre organisationnel ; (2) cet exercice tente de rendre intelligible les interdépendances entre paradoxes. Cela fait écho aux appels de la littérature soulignant l'évolution du paradoxe dans le temps (Putnam *et al.*, 2016) ainsi que leurs possibles interférences à différents niveaux (Jarzabkowski *et al.*, 2013).

Nous synthétisons les tensions paradoxales étudiées dans ce travail doctoral en spécifiant leur(s) niveau(x) d'analyse dans l'étude (tableau 33).

**Tableau 33.** Synthèse des tensions analysées et niveau(x) d'analyse étudiés dans les quatre manuscrits

Manuscrit	Tensions paradoxales analysées	Niveau(x) d'analyse
4	Autonomie organisationnelle – Interdépendance stratégique	Organisation
5	- Besoin de transmettre les connaissances en assurant le présent - Objectifs multiples et concurrents à long terme et à 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	Organisation et Équipe
6	Exploration – exploitation (ambidextrie organisationnelle)	Organisation et Gouvernance
7	Besoin de transmettre et difficultés/freins à transmettre les connaissances et le savoir-faire : déconstruire l'existant pour construire l'avenir	Organisation et Équipe

*Source : l'auteur*

Nous soulignons dans les quatre manuscrits que la gestion des paradoxes doit être inter niveaux et prendre en compte la possible interdépendance entre paradoxes. En effet, notre travail doctoral met en exergue la gestion multi-niveaux où apparaissent enchâssés les niveaux individuel, équipe, organisationnel et gouvernance. Deux manuscrits mettent en lumière

l'interdépendance des paradoxes dans des mécanismes ou logiques reliés. Cette visée nous a conduite à analyser les liens d'interdépendance possible entre tensions paradoxales en adoptant une dimension globale des dynamiques présentes au cours de processus d'intégration. Par cet apport, nous contribuons à une perspective dynamique de l'identification des paradoxes au cours d'un processus ainsi que de leur management au cours de ce processus.

Enfin, nous identifions deux contributions mineures : (1) notre travail doctoral contribue à l'extension du prisme des paradoxes à un nouveau contexte (le contexte inter-organisationnel) et a permis l'identification de tensions dans le cadre d'une fusion (Seo *et al.*, 2004) ; (2) notre étude de cas a mis en exergue certaines caractéristiques des fusions impliquant des acteurs privés et publics (*Cf.* Manuscrit 3), soulignant des dualités fortes dans de tels contextes.

### 8.2.2. Contributions méthodologiques

Une première contribution méthodologique de ce travail doctoral est liée à une analyse processuelle, dynamique et longitudinale d'une fusion en temps réel. La volonté de rendre compte de la réalité d'un cas (*histoire d'un cas* présentée par Miles et Huberman, 2003, p. 27) est un premier apport. De plus, le fait de mobiliser une étude de cas longitudinale et processuelle en temps réel d'une fusion sur 24 mois est une contribution méthodologique par rapport à la littérature sur les fusions. En effet, comme souligné auparavant, de nombreux auteurs alimentent le besoin d'études processuelles et longitudinales de fusion, notamment pour prendre en compte la complexité du processus de fusion (Van de Ven, 1992 ; Bergh et Holbein, 1997 ; Larsson et Finkelstein, 1999). De plus, la possibilité d'études approfondies en temps réel, avec un libre accès à une quantité importante d'informations, est généralement rare dans la recherche (Stahl *et al.*, 2013), et plus spécifiquement dans le cadre de fusions (Cartwright et Schoenberg, 2006 ; Meglio et Risberg, 2010). En cela, notre analyse longitudinale, processuelle et en temps réel constitue un premier apport.

De plus, nous avons développé différents outils permettant l'identification des paradoxes au cours d'un processus. Nous considérons que ces trois outils représentent des apports de notre recherche doctorale. Nous les détaillons :

(1) **l'enrichissement de la grille d'analyse des tensions paradoxales proposée par Smith et Lewis (2011)** (Cf. Tableau 4), permettant l'identification des paradoxes dans un cadre organisationnel. Nos apports sont de deux ordres : (1) nous avons intégré des références étendant la compréhension des catégories à un cadre inter-organisationnel. Par exemple, nous avons intégré dans la catégorie de l'organisation (*Organizing*) des références au paradoxe de coopération dans un cadre inter-organisationnel ; (2) nous avons détaillé des sous-catégories à l'intérieur des catégories proposées pour mieux cerner les polarités identifiées et justifier ensuite comment ces polarités identifiées comme appartenant à une catégorie pouvaient évoluer. Par exemple, la catégorie de la performance (*Performing*) comporte trois sous-parties dans notre tableau :

- (1) Objectifs multiples et concurrents à long terme et à court terme des parties prenantes (Smith et Lewis, 2011)
- (2) Exploitation et exploration (March, 1991 ; Gibson et Birkinshaw, 2004 ; He et Wong, 2004 ; Tushman et O'Reilly, 2004 ; Raisch *et al.*, 2009)
- (3) Contrôle des coûts et de la qualité (Apker, 2004).

Cette catégorie a été définie comme « *la pluralité favorise un objectif multiple et concurrentiel car les parties prenantes recherchent une réussite organisationnelle divergente* » (Smith et Lewis, 2011, p. 383)<sup>189</sup>. Dans notre grille, nous distinguons donc par exemple les concepts d'*exploration-exploitation* (ambidextrie) de la tension entre « *objectifs multiples et concurrents à long terme et court terme des parties prenantes* » qui peut recouvrir d'autres polarités. Cette grille a été une aide pour pister les paradoxes dans notre étude de cas, et pour comprendre ensuite à quels niveaux d'analyse ils se référaient car les catégorisations proposées par Smith et Lewis (2011) nous semblaient parfois trop larges ou trop générales pour recouvrir la réalité d'une tension codée dans notre étude.

(2) **l'adaptation et l'utilisation du « Modèle Quadrant »** (Tønnesvang *et al.*, 2015) proposé pour l'observation d'un phénomène nous ont permis de rendre compte de quatre axes d'observation (axes individuel, collectif, externe et interne). Cet outil nous a donné la possibilité de catégoriser nos différentes sources pour le traitement des données (entretiens, observation

---

<sup>189</sup> Notre traduction pour « *Plurality fosters multiple and competing goal as stakeholders seek divergent organizational success* » (Smith et Lewis, 2011, p. 383).

participante, données secondaires, journal de bord, etc.). Cette grille nous a permis de rendre intelligible ce qui est « observable » et « non observable » dans une organisation.

Nous avons élargi le spectre d'utilisation de ce modèle utilisé dans les travaux de psychologie par le professeur Tønnesvang *et al.* (2015) à un niveau interindividuel<sup>190</sup> à une zone d'applicabilité organisationnelle et inter-organisationnelle. Nous suggérons que cet outil peut être utilisé dans d'autres travaux pour rendre compte des différentes dimensions mobilisées dans l'observation d'un phénomène. De plus, nous avons étendu cet outil à l'analyse de processus. Le « *Modèle Quadrant* » n'a été précédemment appliqué que dans le cadre d'une observation statique. Nous avançons le fait que cet outil peut être aussi utilisé dans un cadre dynamique. Nous avons étendu la zone d'applicabilité du modèle et l'avons ajusté à l'observation d'un phénomène organisationnel (ou inter-organisationnel).

Enfin, nous suggérons que ce modèle est tout-à-fait adapté dans le cadre d'analyse avec un prisme de lecture paradoxale, car il permet de dissocier ce qui est observable et ce qui ne l'est pas. Par exemple, des entretiens aident à mieux comprendre ce qui est non observable dans une organisation selon un axe individuel interne, à savoir l'expérience vécue des individus. L'observation participante permet une meilleure compréhension des éléments non observables dans un axe collectif interne, tels que la culture de l'organisation et la signification des interactions internes. Aussi, il permet un mécanisme de distanciation du chercheur vis-à-vis de son terrain, ce qui corrobore une validité des résultats des recherches menées (Demaizière et Narcy-Combes, 2007). Ce fait est non négligeable, d'une part, dans la conduite d'une étude longitudinale recouvrant plusieurs années, d'autre part, dans l'observation et la justification d'une dynamique sujette à un risque d'interprétation du chercheur comme les dynamiques paradoxales étudiées dans ce travail doctoral (Cf. 1.1. Réflexion 1. Le paradoxe est une représentation d'une réalité (?) – Celle du chercheur (?)). Nous suggérons par conséquent que cet outil est une contribution aux méthodes d'analyse des paradoxes, en ce sens cet outil est adaptable dans la compréhension des dynamiques inhérentes et inter-reliées d'un phénomène ainsi que dans une étude longitudinale (applicable donc aux études portant sur les processus de F/A).

---

<sup>190</sup> Le professeur Tønnesvang a validé notre extension de son modèle lors de notre séjour au sein de l'université d'Aarhus.

(3) la proposition d'un **modèle tendant à comprendre le caractère multiple et évolutif du paradoxe** (coexistences verticale et catégorielle). Notre contribution vise à appréhender la nature même du paradoxe selon deux dimensions :

1- une possible coexistence verticale : le paradoxe peut traverser plusieurs niveaux d'analyse (organisation, équipe, individu) au cours du processus d'intégration post-fusion ;

2- une seconde dimension catégorielle. Selon cette dimension, le paradoxe peut appartenir au cours du processus d'intégration post-fusion à différentes cases de la typologie des paradoxes (appartenance/apprentissage/organisation/exécution). Nous définissons cet état comme une *coexistence catégorielle*. Cet outil permet de décrypter la nature même du paradoxe et propose de comprendre son évolution et ses possibles interdépendances au cours d'un processus.

Dans ce travail doctoral, nous validons cette grille comme un outil de décryptage du paradoxe dans une analyse statique ou dynamique.

### 8.2.3. Contributions managériales

Comme nous l'avons souligné, le taux élevé des échecs révèle à la fois un caractère dynamique et complexe de ces opérations, et une spécificité de chaque processus d'intégration post-fusion. Les résultats obtenus montrent une réelle difficulté pour les managers à faire face à un processus chaotique que l'on peut qualifier d'évolutif et de multi-niveaux.

D'une manière globale, nos apports contribuent à mieux comprendre un processus d'intégration post-fusion. Dans notre recherche doctorale, le prisme des paradoxes a permis de rendre intelligible la complexité inter niveaux, enchâssée dans les différentes phases, au cours d'un processus de fusion. Ainsi, notre principal apport managérial est lié à l'amélioration des processus d'intégration. Nous identifions deux contributions managériales dans ce travail doctoral.

Nos contributions de type « managérial » se réfèrent à la fois à la littérature sur les paradoxes et à la littérature sur les processus d'intégration post-fusion. Notre travail de thèse participe aux deux conceptions possibles du paradoxe : (1) le paradoxe est un outil de gestion (et de pilotage du changement) (Lüscher *et al.*, 2006 ; Lüscher et Lewis, 2008), (2) le paradoxe est un prisme de lecture non rationalisé d'une situation (Cameron et Quinn, 1988 ; Morin, 1990, 1994 ; Morin et Le Moigne, 1999). Nous avons mentionné dans le corps du document le

fait que notre travail s'inscrivait dans ces deux conceptions que nous ne considérons pas comme antinomiques. D'une part, notre thèse vise à rendre intelligible la complexité des processus d'intégration post-fusion (le paradoxe est un prisme de lecture non rationalisé). D'autre part, nous avons mis en exergue des processus facilitateurs de l'intégration post-fusion sous le prisme des paradoxes (le paradoxe est un outil de gestion).

En d'autres termes, notre thèse tend à avoir : (1) une approche intégrative où l'on montre aux praticiens que des logiques différentes existent au sein des organisations dans la façon d'appréhender des paradoxes organisationnels (logique du « ou », logique du « et ») ; (2) une dimension démonstrative de la multiplicité des interférences et dynamiques contradictoires dans le processus d'intégration post-fusion, tout en cherchant à les décrypter et à comprendre quels leviers et freins entravent ou facilitent ces dynamiques. Par conséquent, deux contributions managériales qualifiées de « majeures » sont engendrées par ce travail<sup>191</sup> :

- (1) une lecture intégrative des dynamiques permettrait aux managers d'avoir une lecture différente des contradictions. Cette perspective s'inscrit dans une vision holistique du paradoxe où notre travail de thèse permettrait d'avoir une perspective globale des dynamiques opérantes. En ce sens, notre thèse apporte un éclairage aux praticiens sur la logique du « ou » et sur la logique du « et » (Collins et Porras, 1997). Dans la lignée des travaux de Smith et Tushman (2005), Martin (2007), Dameron et Torset (2014), notre thèse illustre pourquoi ce changement de logiques cognitives peut s'avérer bénéfique pour l'organisation (*i.e.* événements déclencheurs issus de cadrage cognitif de certaines parties prenantes impulsant une force *push* au sein du processus).

- (2) notre thèse tend à faire émerger des éléments et mécanismes facilitateurs de la gestion de ces dynamiques au cours du processus d'intégration. En ce sens, cette seconde dimension se rattache à une possible « opérationnalisation » du paradoxe.

La première contribution énoncée ci-dessus est liée à l'incitation, par de nombreux auteurs et pour les gestionnaires, à comprendre les paradoxes et dualités qui les entourent en organisations (Perret et Josserand, 2003 ; Smith et Tushman, 2005 ; Dameron et Torset, 2014). La capacité d'un dirigeant (ou plus largement d'un acteur) de formuler, de verbaliser des

---

<sup>191</sup> Nous expliquons ces deux contributions dans un premier temps, puis, nous les détaillons dans un second temps.

dualités inhérentes aux situations de changement organisationnel peut améliorer la prise de conscience individuelle (praxis) voire collective de ces dualités. Cette prise de conscience est une première étape dans la recherche de solutions. La formulation 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 de la part des parties prenantes. Le fait de formuler les dualités et tensions présentes peut faire partie d'un processus où l'acteur (le dirigeant, la partie prenante) comprend ensuite pourquoi une action était un fait important ou un élément déclencheur. La prise de conscience de l'existence de tensions paradoxales peut permettre aux parties prenantes d'adopter des décisions stratégiques plus équilibrées (Smith et Tushman, 2005) et de mieux les adapter à leur environnement (Eisenhardt, 2000). Plus généralement, le prisme des paradoxes est une voie pour les gestionnaires pour s'éloigner d'une pensée réductrice (Martin, 2007 ; Abdallah *et al.*, 2011). En ce sens, l'acceptation de réalités contradictoires peut amener des solutions créatives et innovantes de la part des managers (Miron-Spektor *et al.*, 2011) et être ainsi vecteur d'innovation (Martin, 2007).

La formulation des dualités présentes et évolutives au cours du processus de fusion peut également être un outil de « *sensemaking* » (Weick, 1995 ; Weick *et al.*, 2005 ; Maitlis et Sonenshein, 2010) ou de reconstruction de sens *a posteriori* pour les gestionnaires. Il peut permettre dans le cas d'une communication interne ou/et externe d'expliquer les choix et décisions adoptés. Il peut être une aide dans l'explication de la stratégie globale des entreprises afin d'amener une réorganisation ou autre changement structurellement impactant sur l'organisation. En ce sens, il peut aussi être un outil de « *story telling* » pour les parties prenantes des organisations.

La seconde contribution énoncée fait référence à la gestion des paradoxes en tant qu'outil pour mieux gérer le processus d'intégration. Les trois mécanismes identifiés<sup>192</sup> dans la gestion des paradoxes au cours de l'intégration peuvent être reconnus comme des étapes clés

---

<sup>192</sup> *Mécanisme 1.* Des événements déclencheurs ou des processus déclencheurs aux niveaux individuel ou organisationnel impulsent une force « *push* » engendrant un processus réorganisant ; *Mécanisme 2.* La dynamique d'oscillation des dualités permet l'expression des polarités dans une logique intégrative (logique du « et ») ; *Mécanisme 3.* Il existe un lien de co-évolution, qualifié de corrélation, entre les modes de résolution des paradoxes (logique du « ou », logique du « et ») et les modes d'intégration post-fusion (absorption, symbiose).

dans le processus de gestion des paradoxes dans un cadre d'intégration post-fusion. Ils peuvent devenir des repères viables<sup>193</sup> pour les managers.

Pour conclure, une compréhension de la nature du paradoxe peut aider les gestionnaires à naviguer au travers de la complexité des organisations. Notre travail doctoral souligne la nécessité de réfléchir à des politiques d'intégration dynamiques et de gestion de processus multi-niveaux. Ce travail peut être une aide pour adapter et transformer les pratiques stratégiques en comprenant la dynamique des intégrations post-fusion dans leur prise de décision.

### 3. Limites et perspectives

#### 3.1. Limites conceptuelles et méthodologiques

Certaines limites conceptuelles de notre travail de thèse sont à souligner : nous avons considéré que notre objet d'étude était le processus d'intégration. Nous avons tenté de relier les différentes phases du processus pour en avoir une compréhension globale. Néanmoins, notre objet d'étude n'a pas été le processus complet de fusion intégrant notamment la partie ante-signature.

De même, notre positionnement épistémologique limite nos apports au paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP). Les quatre manuscrits proposent des repères qui aident à réfléchir aux choix dans le processus de prise de décision individuelle ou au niveau des équipes qui peuvent influencer sur le processus organisationnel. Dans ce travail doctoral, nous identifions par exemple des événements déclencheurs pour comprendre comment et pourquoi les acteurs mettent en place des actions susceptibles de modifier l'intégration post-fusion. En ce sens, nos travaux rendent compte de ce que nous avons observé et proposent des repères viables. Toutefois, ces repères demeurent soumis à notre positionnement épistémologique. Aussi, leur portée se limite à donner un éclairage sur un changement organisationnel. En ce sens, ces repères n'ont pas de portée généralisatrice ; notre rôle pouvant se définir par *la construction de représentations intelligibles* (Avenier, 2011).

---

<sup>193</sup> Au sens d'Avenier (2007).

Une des limites de notre travail réside dans le choix de méthodes qualitatives pour appréhender notre objet d'étude : analyse longitudinale d'une étude de cas d'une fusion sur 24 mois. La multi-méthodologie de notre thèse apporte une complémentarité entre les analyses en corroborant certains résultats. Cependant, une des limites de cette diversité dans les méthodes appliquées pour comprendre le processus d'intégration des fusions sous le prisme des paradoxes réside dans les limites méthodologiques propres à chaque manuscrit. La multi-méthodologie de notre thèse permet de compenser en partie seulement les lacunes liées à chaque manuscrit.

Nous avons utilisé plusieurs outils permettant d'appréhender la complexité et la multiplicité des fusions. La mobilisation de différentes approches et niveaux d'analyse pour la compréhension d'un phénomène permet de rendre saillante la complexité d'un phénomène dont les frontières sont floues (Hitt *et al.*, 2007) et d'étudier les influences de ce phénomène entre différents niveaux d'analyse (Lecocq, 2002) en prenant en compte la dynamique de ces effets (« *bottom-up effects* » Hitt *et al.*, 2007, p. 1385).

Cette limite nous amène à une interrogation plus générale liée au choix d'un secteur d'activité spécifique. Certes, notre intention ne réside pas dans la présentation d'un processus universel d'intégration post-fusion décrivant les éléments pouvant contraindre la réussite d'une fusion, mais vise à en découvrir les mécanismes et à les expliquer, relativement à une situation donnée, en nous appuyant sur l'approche processuelle développée dans la littérature sur les fusions et en mobilisant le prisme de lecture des paradoxes. Cette exigence méthodique laisse toutefois apparaître une double limite, que nous traitons dans le paragraphe suivant.

### 3.2. Approche qualitative d'une étude de cas et spécificités du terrain d'étude choisi

Notre protocole de recherche qualitatif d'une étude de cas unique et les spécificités du terrain d'étude choisi représentent des limites majeures à notre travail doctoral. Nous soulignons que le contexte particulier de la fusion *Perspective-Alpha* représente une limite marquée. Lors de l'étape de « description profonde » (« *thick description* » selon Geertz (1973)), nous avons pris conscience des fortes spécificité et complexité de notre terrain d'étude<sup>194</sup>. Cette étape est soulignée par Ayerbe et Missonier (2007) comme un moyen pour

---

<sup>194</sup> Cf. section 3.4. Monographie et chronologie de l'étude.

juger de la validité externe d'un cas. Selon Guba et Lincoln (1994), cette « *thick description* » permet au chercheur de juger de la possible transférabilité des résultats.

Bien que la majorité des études relatives aux F/A soient concentrées aux États-Unis et au Royaume-Uni (Cartwright et Schoenberg, 2006), nous avons choisi un terrain analysant une fusion mobilisant des entreprises françaises. L'environnement institutionnel français est caractérisé par une relativement forte influence de l'État (Mayrhofer, 2004 ; Barmeyer et Mayrhofer, 2014) qui détient des participations dans un certain nombre d'entreprises (Urban, 2000). Cette caractéristique est présente dans notre étude de cas. Cette dernière appartient au modèle proposé par Musacchio et Lazzarini (2014) du *Leviathan comme modèle d'investisseur majoritaire*<sup>195</sup>. En ce sens, elle nous permet d'aborder les questions de politique publique, encouragées par Barney (2005). Cependant, notre étude de cas peut être considérée comme un cas extrême (Eisenhardt, 1989) permettant une richesse dans l'analyse du contexte et des interactions, et une certaine prudence au niveau de l'interprétation des résultats.

De plus, notre étude de cas ne concerne pas une *fusion entre égaux*. Au-delà de l'environnement dans lequel évoluent les entités, les rapports de pouvoir et d'influence sont présents dans les rapports entre les deux organisations. Néanmoins, les disparités semblent moins fortes qu'il n'y paraît au premier abord : les poids économiques des deux acteurs sont proches par rapport au *Projet d'Intérêt National*, et bien que la taille de *Perspective* soit plus importante, les parties prenantes au cœur de l'activité sont de taille assez proche.

### 3.3. Perspectives de la recherche

Nous suggérons pour les travaux futurs d'étendre l'analyse des tensions paradoxales présentes au cours d'un processus de fusion à d'autres cas de F/A. Nous avons mis en exergue dans ce travail doctoral la multiplicité des intégrations post-fusion. Aussi, nous pensons qu'il serait intéressant de conduire une étude sur l'analyse d'une fusion adoptant des modes d'intégration différents, cela dans l'objectif de comprendre comment influenceront les paradoxes présents sur la réussite ou l'échec de l'intégration, ainsi que sur la possible interdépendance des paradoxes. Cette extension sera surtout l'occasion de tester l'applicabilité de nos propositions

---

<sup>195</sup> Notre traduction pour « *Leviathan as a majority investor model* » (Musacchio et Lazzarini, 2014).

à d'autres contextes. Le caractère évolutif et coexistant des paradoxes est-il toujours présent ? L'oscillation des paradoxes vers la transcendance y permet-elle la réussite ? La corrélation entre modes de gestion des paradoxes et modes d'intégration post-fusion subsiste-t-elle ou est-elle amendée ?

De même, l'analyse des paradoxes dans le cadre d'une F/A impliquant des acteurs totalement privés ou publics serait utile pour comprendre comment influent certains paradoxes en fonction de leur niveau d'analyse (dont celui de la gouvernance). Enfin, la conduite d'études longitudinales et processuelles sur l'évolution de paradoxes dans le cadre de F/A serait importante pour comprendre l'évolution des paradoxes au cours du processus.

Parallèlement, la production d'une grille de lecture « générique » applicable aux opérations de F/A serait intéressante pour structurer l'analyse des paradoxes et pouvoir ensuite comparer dans diverses études l'influence de certaines caractéristiques (secteur, taille des entreprises, gouvernance, etc.) sur les paradoxes présents et leur gestion<sup>196</sup>. Cette perspective n'aurait pas pour objectif de rationaliser chaque situation de gestion mais serait une première étape pour observer certains paradoxes à l'œuvre. Cette grille n'aurait pas pour objectif d'être figée, mais serait un possible outil pour appréhender certains paradoxes propices aux contextes de F/A.

Enfin, la conduite d'études dans des stratégies inter-organisationnelles avec un objectif d'innovation pourrait permettre d'identifier des paradoxes différents<sup>197</sup>. De nombreuses études ont analysé les paradoxes dans les alliances ou partenariats, néanmoins peu d'études comparatives adoptant une lecture paradoxale ont été menées entre alliances et F/A ou entre alliances et partenariats.

De plus, nous souhaitons analyser, grâce à des protocoles de recherche différents (quantitatifs ?), des liens de corrélation directe ou de non-corrélation entre certains paradoxes

---

<sup>196</sup> Nous travaillons avec Audrey Missonier à l'élaboration d'une grille de lecture en trois niveaux applicable aux fusions avec un objectif d'innovation : ((1) intention stratégique, (2) structure de la relation – niveau groupe, (3) relation entre partenaires – niveau inter-organisationnel). Cette grille serait une aide pour l'identification des paradoxes présents afin de comprendre leur implication dans la réussite ou l'échec du projet d'innovation.

<sup>197</sup> Cet axe de recherche est activé avec Audrey Missonier, Stéphanie Missonier et Mickaël Géraudel où nous analysons dans le cadre d'alliances, partenariats stratégiques et F/A les dynamiques paradoxales engendrant l'objectif final de la stratégie inter-organisationnelle, à savoir le développement d'un nouveau produit.

dans une étude longitudinale et processuelle. Ces résultats pourraient être mis en lien avec ce premier travail doctoral<sup>198</sup>.

Nous suggérons d'étendre une analyse processuelle des dynamiques inter-reliées sous le prisme des logiques institutionnelles. Nous souhaiterions comprendre comment les dynamiques culturelles et les logiques institutionnelles en présence dans la fusion interagissent et s'influencent mutuellement.

Le concept de logiques institutionnelles a été introduit par Friedland et Alford (1991) pour expliquer comment les acteurs sont façonnés et contraints par une logique centrale regroupant « *un ensemble de pratiques matérielles et de constructions symboliques* »<sup>199</sup> (Friedland et Alford, 1991, p. 248). Des études ont montré que les organisations sont dominées par une logique institutionnelle centrale, même si plusieurs logiques institutionnelles peuvent coexister (Thornton et Ocasio, 1999). Cependant, peu d'études ont examiné les effets de logiques rivales sur les organisations dans un contexte inter-organisationnel (Reay et Hinings, 2009). Néanmoins, les fusions sont caractérisées comme un environnement impliquant des logiques multiples (Greve et Zhang, 2017), tandis que les organisations et leurs parties prenantes sont façonnées par une histoire, une légitimité, une autorité et des valeurs différentes (Choi *et al.*, 2011).

Parallèlement, lorsqu'une fusion implique une entreprise privée et une entreprise publique, chaque type d'entreprise est porteuse de caractéristiques spécifiques (Schaeffer et Loveridge, 2002), tels que son environnement organisationnel, ses contraintes et ses incitations (Perry et Rainey, 1988). Par conséquent, les cultures organisationnelles sont différentes. Dès lors, des différentes logiques résultant du caractère public ou privé des organisations peuvent renforcer la coexistence de logiques divergentes dans un contexte inter-organisationnel (Greve et Zhang, 2017). D'après Schultz (2012), les logiques institutionnelles aident à comprendre l'isomorphisme, en quoi les entités sont similaires. On se pose la question de la légitimité. Parallèlement et toujours selon ce même auteur, les travaux sur les dynamiques culturelles cherchent à comprendre les différences, l'unicité, la spécificité de l'organisation. On se pose la question de l'avantage concurrentiel par la différenciation. Schultz a imaginé quatre

---

<sup>198</sup> Ce point reste très généraliste, car à ce stade, nous manquons de vision sur la possible activation de ces recherches.

<sup>199</sup> Notre traduction pour « *a set of material practices and symbolic constructions* » (Friedland et Alford, 1991, p. 248).

cas d'interactions où les logiques institutionnelles dominent les dynamiques culturelles, ou inversement, ou deviennent « hybrides ». Nous pensons que notre étude de cas serait un terrain propice pour comprendre ces mécanismes. Cette étude apporterait d'autres éclairages sur le processus de fusion<sup>200</sup>.

De façon plus générale, Suddaby *et al.* (2013) soulignent que la théorie néo-institutionnelle a été récemment critiquée pour son ancrage dans une théorie macroéconomique, sans vraiment porter son attention sur les processus et les micro-dynamiques. En ce sens, l'analyse des dynamiques inter-reliées dans une analyse processuelle permettrait de rendre compte de l'évolution des logiques à l'œuvre. Une analyse d'un processus de fusion associant le prisme des logiques institutionnelles à celui des paradoxes pourrait être éclairante pour la littérature sur les fusions. Enfin, Smith et Tracey (2016) soulignent la complémentarité entre théorie des paradoxes et logiques institutionnelles. Les auteurs encouragent l'utilisation de ces deux théories pour rendre compte de la complexité des phénomènes étudiés. Les auteurs écrivent : « *ensemble, ces deux théories peuvent étudier à la fois les facteurs exogènes et endogènes qui font face aux exigences concurrentes et explorent les approches organisationnelles et individuelles pour répondre simultanément aux demandes concurrentes* »<sup>201</sup> (Smith et Tracey, 2016, p. 11). En ce sens, l'analyse des processus d'intégration post-fusion sous une analyse mobilisant ces deux prismes permettrait de rendre compte de la complexité de ces processus.

Enfin, notre étude de cas nous permet d'aborder les questions de politique publique, encouragées par Barney (2005), de diversité des propriétés de l'État et de la gouvernance (Musacchio et Lazzarini, 2012 ; Inoue *et al.*, 2013 ; Pargendler *et al.*, 2013), en questionnant par exemple le capitalisme d'État (Musacchio et Lazzarini, 2014) et ses influences et contre-influences sur les opérations de croissance externe. Une continuation et un approfondissement de ces questionnements sont des perspectives atteignables à moyen terme.

---

<sup>200</sup> Ce projet est en cours de réflexion avec Mickaël Géraudel, Audrey Missonier et Olivier Meier.

<sup>201</sup> Notre traduction pour « *Taken together, these two theories can investigate both the exogenous and endogenous factors that surface competing demands, and explore organizational and individual approaches for accommodating competing demands simultaneously* » (Smith et Tracey, 2016, p. 11).

Enfin, cette thèse procure à la recherche une étude liminaire avec ses apports, limites et perspectives. Elle produit son lot de questionnements, de réponses et de résultats, mais elle a surtout mis en lumière des propositions qui, nous le souhaitons, pourront encourager la recherche sur les F/A, et intéresser les praticiens dans la conduite d'un changement organisationnel.

## Bibliographie

- Abdallah, C., Denis, J.-L., & Langley, A. (2011). Having your cake and eating it too: discourses of transcendence and their role in organizational change dynamics. *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 333–348.
- Abraham, J. L., & Knight, D. J. (2001). Strategic innovation: leveraging creative action for more profitable growth. *Strategy & Leadership*, 29(1), 21–27.
- Achtenhagen, L., & Melin, L. (2003). Managing the homogeneity-heterogeneity duality. In *Innovative Forms of Organizing: international perspectives* (Pettigrew A. M., Whittington R., Melin L., Sánchez-Runde C., Van den Bosch F., Ruigrok W. & Numagami T., pp. 301–328). London: SAGE Publications Ltd.
- Adler, N. J., & Gundersen, A. (2007). *International dimensions of organizational behavior*. Cengage Learning.
- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10(1), 43–68.
- Agrawal, A., & Jaffe, J. F. (2000). The post-merger performance puzzle. In *Advances in mergers and acquisitions* (pp. 7–41). Emerald Group Publishing Limited.
- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2012). Top management retention in cross-border acquisitions: the roles of financial incentives, acquirer's commitment and autonomy. *European Journal of International Management*, 6(4), 458–480.
- Ahuja, G., & Katila, R. (2001). Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: a longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 22(3), 197–220.
- Aldebert, B., Meier, O., & Missonier, A. (2010). Dynamique culturelle dans le cas d'une fusion. *Revue Française de Gestion*, (7), 65–83.
- Amit, R., & Livnat, J. (1988). Diversification strategies, business cycles and economic performance. *Strategic Management Journal*, 9(2), 99–110.
- Anderson, P. (1999). Perspective: complexity theory and organization science. *Organization Science*, 10(3), 216–232.
- Andriopoulos, C. (2003). Six paradoxes in managing creativity: an embracing act. *Long Range Planning*, 36(4), 375–388.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696–717.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2010). Managing innovation paradoxes: ambidexterity lessons from leading product design companies. *Long Range Planning*, 43(1), 104–122.
- Angwin, D. (2001). Mergers and acquisitions across European borders: national perspectives on preacquisition due diligence and the use of professional advisers. *Journal of World Business*, 36(1), 32–57.
- Angwin, D. (2004). Speed in M&A integration: the first 100 days. *European Management Journal*, 22(4), 418–430.
- Angwin, D. (2007). *Mergers and acquisitions*. Wiley Online Library.
- Angwin, D. N., & Meadows, M. (2015). New integration strategies for post-acquisition management. *Long Range Planning*, 48(4), 235–251.
- Angwin, D., & Vaara, E. (2005). Introduction to the special issue.'Connectivity'in merging organizations: beyond traditional cultural perspectives. *Organization Studies*, 26(10), 1445–1453.
- Anslinger, P. L., & Copeland, T. E. (1996). Growth through acquisitions: a fresh look. *The McKinsey Quarterly*, (2), 96–97.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Book.

- Apker, J. (2004). Sensemaking of change in the managed care era: a case of hospital-based nurses. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 211–227.
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., & Moreland, R. L. (2000). Knowledge transfer in organizations: learning from the experience of others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 1–8.
- Aribou, M.-L. (2013). Les défis du transfert des connaissances dans le cadre d'une fusion. *Gestion 2000*, 30(1), 123–138.
- Arthur, W. B. (1994). On the evolution of complexity. In *Complexity: metaphors, models, and reality* (Cowan G. A., Pines D. & Meltzer D. (Eds.), pp. 65–80). Addison-Wesley: Reading, MA.
- Ashcraft, G. E. K. L., & Trethewey, A. (2004). Special issue synthesis: developing tension: an agenda for applied research on the organization of irrationality. *Journal of Applied Communication Research*, 32(2), 171–181.
- Asquith, P., Bruner, R. F., & Mullins, D. W. (1983). The gains to bidding firms from merger. *Journal of Financial Economics*, 11(1–4), 121–139.
- Avenier, M., & Thomas, C. (2011). Mixer quali et quanti pour quoi faire ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de réflexion. *Cahier de Recherche CERAG*, (06), 1–26.
- Avenier, Marie-José. (2004). L'élaboration de savoirs actionnables en PME légitimés dans une conception des sciences de gestion comme des sciences de l'artificiel. *Revue Internationale PME : Économie et Gestion de La Petite et Moyenne Entreprise*, 17(3–4), 13–42.
- Avenier, Marie-José. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? *Management & Avenir*, (3), 372–391.
- Avenier, Marie-José, & Schmitt, C. (2007). Élaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers. *Revue Française de Gestion*, (5), 25–42.
- Avenier, Marie-José, & 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*, 20(1), 61–98.
- Avenier, M-J. (2007). Repères pour la transformation d'expérience en science avec conscience. In *La construction de savoirs pour l'action* (Avenier M-J. & Schmitt C. (Eds.), pp. 139–169). Paris: l'Harmattan.
- Avenier, M-J, & Le Moigne, J.-L. (2008). *Aux fondements de la réflexion sur les stratégies et les pouvoirs la guirlande éternelle entretenant épistémique, pragmatique et éthique*.
- Ayerbe, C., & 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*, 10(2), 37–62.
- Badaracco, J. L. (1998). The discipline of building character. *Harvard Business Review*, 76, 114–125.
- Bagdadli, S., Hayton, J. C., & Perfido, O. (2014). Reconsidering the role of HR in M&As: what can be learned from practice. *Human Resource Management*, 53(6), 1005–1025.
- Bansal, A. (2015). Understanding the integration mechanisms practiced during organizational change: evidence from five M & A transactions. *Journal of Organizational Change Management*, 28(6), 929–947.
- Barel, Yvan. (2006). Fusions-acquisitions internationales : le choc des cultures. *La Revue Des Sciences de Gestion*, (2), 53–60.
- Barel, Yves. (1979). *Le paradoxe et le système : essai sur le fantastique social [suivi de Le paradoxe dix ans après]* (Vol. 6). Presses universitaires de Grenoble.
- Barkema, H. G., & Schijven, M. (2008). How do firms learn to make acquisitions? A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 34(3), 594–634.
- Barmeyer, C., & Mayrhofer, U. (2008). The contribution of intercultural management to the success of international mergers and acquisitions: an analysis of the EADS group. *International Business Review*, 17(1), 28–38.

- Barmeier, C., & Mayrhofer, U. (2009). Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan. *Management & Avenir*, (2), 109–131.
- Barmeier, C., & Mayrhofer, U. (2014). How has the French context shaped the organization of the Airbus Group? *International Journal of Organizational Analysis*, 22(4), 426–448.
- Barney, J. B. (1988). Returns to bidding firms in mergers and acquisitions: reconsidering the relatedness hypothesis. *Strategic Management Journal*, 9(S1), 71–78.
- Barney, J. B. (2005). Should strategic management research engage public policy debates? *Academy of Management Journal*, 48(6), 945–948.
- Bartels, J., Douwes, R., Jong, M., & Pruyn, A. (2006). Organizational identification during a merger: determinants of employees' expected identification with the new organization. *British Journal of Management*, 17(S1), S49–S67.
- Bartunek, J. M. (1988). The dynamics of personal and organizational reframing. In *Paradox and transformation: towards a theory of change in organization and management* (Quinn R. & Cameron K. (Eds.), pp. 137-162). Cambridge, MA: Ballinger.
- Bauer, F., & Matzler, K. (2014). Antecedents of M&A success: the role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration. *Strategic Management Journal*, 35(2), 269–291.
- Bauer, F., Strobl, A., Dao, M. A., Matzler, K., & Rudolf, N. (2016). Examining links between pre and post M&A value creation mechanisms—Exploitation, exploration and ambidexterity in central European SMEs. *Long Range Planning*. doi:10.1016/j.lrp.2016.07.002
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J.-M. (2007). La collecte de données et la gestion de leurs sources. In R.- *Méthodes de recherche en management* (Thiétart A. (Eds.), pp. 224–256). Paris : Dunod.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544–559.
- Becker-Ritterspach, F. A. (2006). The social constitution of knowledge integration in MNEs: a theoretical framework. *Journal of International Management*, 12(3), 358–377.
- Bednarek, R., Paroutis, S., & Sillince, J. (2016). Transcendence through rhetorical practices: responding to paradox in the science sector. *Organization Studies*, 0170840616655486.
- Beech, N., Burns, H., de Caestecker, L., MacIntosh, R., & MacLean, D. (2004). Paradox as invitation to act in problematic change situations. *Human Relations*, 57(10), 1313–1332.
- Beech, N., & Huxham, C. (2003). Cycles of identity formation in interorganizational collaborations. *International Studies of Management & Organization*, 33(3), 28–52.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). “Coopetition” in business Networks—to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411–426.
- Benn, S. I., & Gaus, G. F. (1983). The public and the private: concepts and action. *Public and Private in Social Life*, 3.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256.
- Benson, J. K. (1977). Organizations: a dialectical view. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 1–21.
- Benson, J. K. (1983). A dialectical method for the study of organizations. In *Beyond Method* (Morgan G. (Eds.), pp. 331–346. Beverly-Hills, C.A: Sage.
- Bergh, D. D., & Holbein, G. F. (1997). Assessment and redirection of longitudinal analysis: Demonstration with a study of the diversification and divestiture relationship. *Strategic Management Journal*, 18(7), 557–571.
- Bergson, H. (1946). *The creative mind: an introduction to metaphysics* (Trans: Andison ML). New York, Citadel.
- Bernoux, P. (2004). *Sociologie du changement dans les entreprises et les institutions*. Paris, Seuil.

- Berry, J. W. (1983). Acculturation: a comparative analysis of alternative forms. In *Perspectives in immigrant and minority education* (Samuda R. J. & Woods S. L. (Eds.), pp. 66–77). Lanham, MD: University Press of America.
- Biggemann, S., & Buttle, F. (2009). Coordinated interaction and paradox in business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(8), 549–560.
- Biloslavo, R., Bagnoli, C., & Rusjan Figelj, R. (2013). Managing dualities for efficiency and effectiveness of organisations. *Industrial Management & Data Systems*, 113(3), 423–442.
- Birkinshaw, J. (2003). The paradox of corporate entrepreneurship. *Strategy and Business*, (30), 46–57.
- Birkinshaw, J., Bresman, H., & Håkanson, L. (2000). Managing the post-acquisition integration process: how the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies*, 37(3), 395–425.
- Björkman, I., Stahl, G. K., & Vaara, E. (2007). Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions: the mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity, and social integration. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 658–672.
- Bloodgood, J. M., & Chae, B. (2010). Organizational paradoxes: dynamic shifting and integrative management. *Management Decision*, 48(1), 85–104.
- Boissin, J., Guieu, G., & Wirtz, P. (2001). Les fusions internationales. Une lecture à travers la théorie institutionnelle. In *Management Stratégique : Actualité et Futurs de La Recherche* (Martinet A.-C. & Thiétart R.-A.(Eds.),pp. 249-267). Paris: Vuibert.
- Bollecker, G., & Nobre, T. (2016). Les stratégies de gestion des paradoxes par les managers de proximité : une étude de cas. *Recherches En Sciences de Gestion*, (2), 43–62.
- Bortolotti, B., & Faccio, M. (2009). Government control of privatized firms. *Review of Financial Studies*, 22(8), 2907–2939.
- Bortolotti, B., & Perotti, E. (2007). From government to regulatory governance: privatization and the residual role of the state. *The World Bank Research Observer*, 22(1), 53–66.
- Bouchikhi, H. (1998). Living with and building on complexity: a constructivist perspective on organizations. *Organization*, 5(2), 217–232.
- Bower, J. L. (2004). When we study M&A, what are we learning. *Mergers and Acquisitions. Creating Integrative Knowledge*, 235, 244.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1997). *Co-Opetition: a revolutionary mindset that redefines competition and cooperation: the game theory strategy that's changing the game of business*. New York: Doubleday.
- Bresman, H., Birkinshaw, J., & Nobel, R. (1999). Knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 439–462.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: on being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475–482.
- Brouthers, K. D., Van Hastenburg, P., & Van Den Ven, J. (1998). If most mergers fail why are they so popular? *Long Range Planning*, 31(3), 347–353.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1–34.
- Brueller, N. N., Carmeli, A., & Drori, I. (2014). How do different types of mergers and acquisitions facilitate strategic agility? *California Management Review*, 56(3), 39–57.
- Brueller, N. N., Carmeli, A., & Markman, G. D. (2016). Linking merger and acquisition strategies to postmerger integration: a configurational perspective of human resource management. *Journal of Management*, 0149206315626270.
- Bruhart, F., Guieu, G., Meschi, P.-X., & Centrale de cas et de médias pédagogiques. (2011). *Les 7 points clés de la croissance de l'entreprise : avec la méthode des cas*. Paris: Eyrolles.

- Buchanan, D., & Dawson, P. (2007). Discourse and audience: organizational change as multi-story process. *Journal of Management Studies*, 44(5), 669–686.
- Buono, A. F., & Bowditch, J. (1989). The human side of mergers and acquisitions. *Human Resource Management*, 28(2), 301–304.
- Buono, A. F., & Bowditch, J. L. (2003). *The human side of mergers and acquisitions: Managing collisions between people, cultures, and organizations*. Washington DC: Beard Books.
- Buono, A. F., Bowditch, J. L., & Lewis III, J. W. (1985). When cultures collide: the anatomy of a merger. *Human Relations*, 38(5), 477–500.
- Burt, R. S. (1980). Models of network structure. *Annual Review of Sociology*, 6(1), 79–141.
- Calori, R. (1998). Essai: philosophizing on strategic management models. *Organization Studies*, 19(2), 281–306.
- Calori, R., Lubatkin, M., & Véry, P. (1994). Control mechanisms in cross-border acquisitions: an international comparison. *Organization Studies*, 15(3), 361–379.
- Calori, R., Melin, L., Atamer, T., & Gustavsson, P. (2001). Innovative international strategies. *Journal of World Business*, 35(4), 333–354.
- Camerer, C. F. (1991). Does strategy research need game theory? *Strategic Management Journal*, 12(S2), 137–152.
- Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32(5), 539–553.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1988). *Organizational paradox and transformation*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers.
- Cannella, A. A., & Hambrick, D. C. (1993). Effects of executive departures on the performance of acquired firms. *Strategic Management Journal*, 14(S1), 137–152.
- Capasso, A., & Meglio, O. (2005). Knowledge transfer in mergers and acquisitions: how frequent acquirers learn to manage the integration process. In *Strategic capabilities and knowledge transfer within and between organizations: new perspectives from acquisitions, networks, learning and evolution* (Capasso A., Dagnino G. B. & Lanza A. (Eds.), pp. 199–225). Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Capron, L. (1999). The long-term performance of horizontal acquisitions. *Strategic Management Journal*, 20(11), 987–1018.
- Capron, L., Dussauge, P., & Mitchell, W. (1998). Resource redeployment following horizontal acquisitions in Europe and North America, 1988-1992. *Strategic Management Journal*, 19(7), 631–661.
- Capron, L., & Hulland, J. (1999). Redeployment of brands, sales forces, and general marketing management expertise following horizontal acquisitions: a resource-based view. *The Journal of Marketing*, 63(2)41–54.
- Capron, L., Mitchell, W., & Swaminathan, A. (2001). Asset divestiture following horizontal acquisitions: a dynamic view. *Strategic Management Journal*, 22(9), 817–844.
- Capron, L., & Pistre, N. (2002). When do acquirers earn abnormal returns? *Strategic Management Journal*, 23(9), 781–794.
- Carmeli, A., & Halevi, M. Y. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: the moderating role of contextual ambidexterity. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 207–218.
- Cartwright, Sue, & Cooper, C. L. (1990). The impact of mergers and acquisitions on people at work: existing research and issues. *British Journal of Management*, 1(2), 65–76.
- Cartwright, Sue, & Cooper, C. L. (1994). The human effects of mergers and acquisitions. In *Trends in Organizational Behavior* (Cooper C. L. & Rousseau D. M. (Eds.), pp. 47–61). London: John Wiley & Sons.
- Cartwright, Sue, & Cooper, C. L. (2012). *Managing mergers acquisitions and strategic alliances*. Oxford: Routledge.

- Cartwright, Susan, & Cooper, C. L. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *The Academy of Management Executive*, 7(2), 57–70.
- Cartwright, Susan, & Schoenberg, R. (2006). Thirty years of mergers and acquisitions research: recent advances and future opportunities. *British Journal of Management*, 17(S1).
- Cartwright, Susan, Teerikangas, S., Rouziès, A., & 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*, 28(2), 95–106.
- Cassiman, B., Colombo, M. G., Garrone, P., & Veugelers, R. (2005). The impact of M&A on the R&D process: an empirical analysis of the role of technological-and market-relatedness. *Research Policy*, 34(2), 195–220.
- Casti, J. L. (1994). *Complexification explaining a paradoxical world through the science of surprise*. New York: HarperCollins.
- Cefis, E., & Marsili, O. (2015). Crossing the innovation threshold through mergers and acquisitions. *Research Policy*, 44(3), 698–710.
- Chadefaux, M. (2012). *Les fusions de sociétés : régimes juridique et fiscal*. Paris: Groupe Revue Fiduciaire.
- Chakrabarti, A., Hauschildt, J., & Süverkrüp, C. (1994). Does it pay to acquire technological firms? *R&D Management*, 24(1), 047–056.
- Chanut-Guieu, C., Guieu, G., Tannery, F., & Dana, L.-P. (2014). Au-delà de la croissance rapide : combiner le paradoxe et la logique dominante pour un modèle d’hypercroissance durable. *Presented at the 12ème CIFEPME-Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*, Agadir.
- Charreaux, G. (Ed.). (1997). *Le gouvernement des entreprises : corporate governance, théories et faits*. Paris: Economica.
- Charreire, S., & Huault, I. (2001). Cohérence épistémologique et recherche en management stratégique. *Presented at the 10 ème Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique, Québec*.
- Charriere Petit, S., & Durieux, F. (2007). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. In *Méthodes de recherche en management* (Thiétart, R.-A. (Eds.), pp. 58–83). Paris: Dunod.
- Chatterjee, S. (1986). Types of synergy and economic value: the impact of acquisitions on merging and rival firms. *Strategic Management Journal*, 7(2), 119–139.
- Chatterjee, S. (2009). The keys to successful acquisition programmes. *Long Range Planning*, 42(2), 137–163.
- Chatterjee, S., Lubatkin, M. H., Schweiger, D. M., & Weber, Y. (1992). Cultural differences and shareholder value in related mergers: linking equity and human capital. *Strategic Management Journal*, 13(5), 319–334.
- Chaudhuri, S., & Tabrizi, B. (1998). Capturing the real value in high-tech acquisitions. *Harvard Business Review*, 77(5), 123–30.
- Checkland, P., & Holwell, S. (1998). Action research: its nature and validity. *Systemic Practice and Action Research*, 11(1), 9–21.
- Chen, M.-J. (2002). Transcending paradox: the Chinese “middle way” perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2), 179–199.
- Cherif, M. (2003). *Ingénierie financière & private equity*. Paris: Revue Banque édition.
- Chia, R., & Langley, A. (2005). Call for papers to *the first Organization Studies summer workshop on theorizing process in Organizational Research*, 12–13 June 2005. Santorini, Greece.
- Chiambaretto, P. (2013). *Les alliances comme stratégies de combinaisons : le cas des transports aérien et ferroviaire*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, CRG-Ecole Polytechnique, Paris.
- Child, J., & Möllering, G. (2003). Contextual confidence and active trust development in the Chinese business environment. *Organization Science*, 14(1), 69–80.

- Choi, S., Holmberg, I., Löwstedt, J., & Brommels, M. (2011). Executive management in radical change—The case of the Karolinska University Hospital merger. *Scandinavian Journal of Management*, 27(1), 11–23.
- Chreim, S. (2002). Influencing organizational identification during major change: a communication-based perspective. *Human Relations*, 55(9), 1117–1137.
- Christensen, C. M., Alton, R., Rising, C., & Waldeck, A. (2011). The big idea: the new M&A playbook. *Harvard Business Review*, 89(3), 48–57.
- Chrysostome, E., Beamish, P., Hebert, L., & Rosson, P. (2005). Les alliances asymétriques : réflexions sur une forme complexe de coopération. *Revue Management Internationale*, 10(1), 1–5.
- Chung, S., Singh, H., & Lee, K. (2000). Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation. *Strategic Management Journal*, 21(1), 1–22.
- Clark, S. M., Gioia, D. A., Ketchen, D. J., & Thomas, J. B. (2010). Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger. *Administrative Science Quarterly*, 55(3), 397–438.
- Clarke-Hill, C., Li, H., & Davies, B. (2003). The paradox of co-operation and competition in strategic alliances: towards a multi-paradigm approach. *Management Research News*, 26(1), 1–20.
- Clegg, S. R. (2002). *Management and organization paradoxes* (Vol. 9). Amsterdam: John Benjamins Publishing.
- Cloodt, M., Hagedoorn, J., & Van Kranenburg, H. (2006). Mergers and acquisitions: their effect on the innovative performance of companies in high-tech industries. *Research Policy*, 35(5), 642–654.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1997). *Built to last: successful habits of visionary companies*. New York, NY: Harper Business.
- Cook, S. D., & Brown, J. S. (1999). Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science*, 10(4), 381–400.
- Cording, M., Christmann, P., & Bourgeois Iii, L. (2002). A focus on resources in M&A success: a literature review and research agenda to resolve two paradoxes. *Academy of Management*, 12(8), 1–40.
- Cording, M., Christmann, P., & King, D. R. (2008). Reducing causal ambiguity in acquisition integration: intermediate goals as mediators of integration decisions and acquisition performance. *Academy of Management Journal*, 51(4), 744–767.
- Cording, M., Harrison, J. S., Hoskisson, R. E., & Jonsen, K. (2014). Walking the talk: a multistakeholder exploration of organizational authenticity, employee productivity, and post-merger performance. *The Academy of Management Perspectives*, 28(1), 38–56.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173–208.
- Cornelissen, J. P. (2017). Preserving theoretical divergence in management research: why the explanatory potential of qualitative research should be harnessed rather than suppressed. *Journal of Management Studies*, 54(3), 368–383.
- Costanzo, L. A., & Di Domenico, M. (2015). A multi-level dialectical-paradox lens for top management team strategic decision-making in a corporate venture. *British Journal of Management*, 26(3), 484–506.
- Cox, A. (2004). *Win-win? The paradox of value and interests in business relationships*. Stratfordupon-Avon: Earlsgate Press.
- Cronin, T. E., & Genovese, M. A. (2015). *Leadership matters: unleashing the power of paradox*. Boulder, CO: Paradigm Publishers.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1992). *A behavioral theory of the firm* (2nd ed). Cambridge, Mass., USA: Blackwell Business.

- Daft, R. L., & Lewin, A. Y. (1990). Can organization studies begin to break out of the normal science straitjacket? An editorial essay. *Organization Science*, 1(1), 1–9.
- Dameron, S., & Joffre, O. (2005). Rapports coopératifs et diversité culturelle : le cas de la gestion post fusion Orange-France Télécom Mobile. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(3), 51–76.
- Dameron, S., & Torset, C. (2014). The discursive construction of strategists' subjectivities: Towards a paradox lens on strategy. *Journal of Management Studies*, 51(2), 291–319.
- D'Andrade, P., & Johnson, D. (1983). Dialectics and trialectics: a comparison of two analyses of change. In *Trialectics: Toward a Practical Logic of Unity* (Horn R. (Eds), pp. 79–119). Lexington, MA: Information Resources.
- Das, Tarun K., & Teng, B.-S. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491–512.
- Das, Tushar Kanti, & Teng, B.-S. (2000). Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective. *Organization Science*, 11(1), 77–101.
- Datta, D. K. (1991). Organizational fit and acquisition performance: effects of post-acquisition integration. *Strategic Management Journal*, 12(4), 281–297.
- Datta, D. K., & Grant, J. H. (1990). Relationships between type of acquisition, the autonomy given to the acquired firm, and acquisition success: an empirical analysis. *Journal of Management*, 16(1), 29–44.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Davis, G. F., & Greve, H. R. (1997). Corporate elite networks and governance changes in the 1980s. *American Journal of Sociology*, 103(1), 1–37.
- Davis, R. L. (1968). Compatibility in organizational marriages. *Harvard Business Review*, 4(46), 86–93.
- De Man, A.-P., & Duysters, G. (2005). Collaboration and innovation: a review of the effects of mergers, acquisitions and alliances on innovation. *Technovation*, 25(12), 1377–1387.
- De Noble, A. F., Gustafson, L. T., & Hergert, M. (1988). Planning for post-merger integration—eight lessons for merger success. *Long Range Planning*, 21(4), 82–85.
- De Rond, M., & Bouchikhi, H. (2004). On the dialectics of strategic alliances. *Organization Science*, 15(1), 56–69.
- Deephouse, D. L., & Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. In *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (Greenwood R., Olivier C. & Suddaby R. (Eds.), pp. 49, 77). Los Angeles: Sage.
- Demaizière, F., & Nancy-Combes, J.-P. (2007). Du positionnement épistémologique aux données de terrain. *Les Cahiers de l'Acedle*, 4, 1–20.
- Demeure, B. (2000). Point de vue : fusion mode d'emploi. *Revue Française de Gestion*, 131, 119–128.
- Denisi, A. S., & Shin, S. J. (2005). Psychological communication interventions in mergers and acquisitions. In *Mergers and acquisitions: managing culture and human resources* (Stahl G. K. & Mendenhall M.E. (Eds), pp. 228–251). Stanford: Stanford University Press
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6(5), 524–540.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: a leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2), 370–382.
- Drori, I., Wrzesniewski, A., & Ellis, S. (2013). One out of many? Boundary negotiation and identity formation in postmerger integration. *Organization Science*, 24(6), 1717–1741.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: the impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507–533.

- Dumez, H. (2010). La description : point aveugle de la recherche qualitative. *Le Libellio d'Aegis*, 6(2), 28–43.
- Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? *Le Libellio d'Aegis*, 7(4–Hiver), 47–58.
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 112(2), 29–42.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: the new psychology of success*. New York: Random House Digital, Inc.
- Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1246–1264.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M. (2000). Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism. *Academy of Management Review*, 25(4), 703–705.
- Eisenhardt, K. M., & Brown, S. L. (1998). Competing on the edge: strategy as structured chaos. *Long Range Planning*, 31(5), 786–789.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10), 1105–1121.
- Eisenhardt, K. M., & Westcott, B. J. (1988). Paradoxical demands and the creation of excellence: the case of just-in-time manufacturing. In *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management* (Quinn R. E. & Cameron K. S.(Eds.), pp. 19–54). Cambridge: Ballinger.
- Eisenstat, R. A., Beer, M., Foote, N., Fredberg, T., & Norrgren, F. (2008). The uncompromising leader. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 50.
- Elg, U., Ghauri, P. N., & Schaumann, J. (2015). Internationalization through sociopolitical relationships: MNEs in India. *Long Range Planning*, 48(5), 334–345.
- Empson, L. (2001). Fear of exploitation and fear of contamination: impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms. *Human Relations*, 54(7), 839–862.
- Epstein, M. J. (2004). The drivers of success in post-merger integration. *Organizational Dynamics*, 33(2), 174–189.
- Epstein, M. J. (2005). The determinants and evaluation of merger success. *Business Horizons*, 48(1), 37–46.
- Eschen, E., & Bresser, R. K. (2005). Closing resource gaps: toward a resource-based theory of advantageous mergers and acquisitions. *European Management Review*, 2(3), 167–178.
- Evrard-Samuel K. (2003). Prévenir les difficultés post-fusion/acquisition en utilisant la gestion de crise. *Revue Française de Gestion*, 29(145), 41–54.
- Fairhurst, G. T., Cooren, F., & Cahill, D. J. (2002). Discursiveness, contradiction, and unintended consequences in successive downsizings. *Management Communication Quarterly*, 15(4), 501–540.
- Fairhurst, G. T., & Putnam, L. L. (2014). Organizational discourse analysis. In *The Sage handbook of organizational communication* (Putnam L. L. & Mumby D. (Eds.), pp. 271–296). Thousand Oaks: Sage.
- Fairhurst, G. T., Smith, W. K., Banghart, S. G., Lewis, M. W., Putnam, L. L., Raisch, S., & Schad, J. (2016). Diverging and converging: integrative insights on a paradox meta-perspective. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 173–182.
- Fang, T. (2005). From “onion” to “ocean”: paradox and change in national cultures. *International Studies of Management & Organization*, 35(4), 71–90.
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: stability and change as a duality. *Academy of Management Review*, 35(2), 202–225.
- Fayol, H. (1921). *L'incapacité industrielle de l'État : les PTT*. Paris: Dunod.

- Fernandez, A.-S., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2014). Sources and management of tension in co-competition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 222–235.
- Fiol, C. M. (2002). Capitalizing on paradox: the role of language in transforming organizational identities. *Organization Science*, 13(6), 653–666.
- Fischer, P., Greitemeyer, T., Omay, S. I., & Frey, D. (2007). Mergers and group status: the impact of high, low and equal group status on identification and satisfaction with a company merger, experienced controllability, group identity and group cohesion. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 17(3), 203–217.
- Fluck, Z., & Lynch, A. W. (1999). Why do firms merge and then divest? A theory of financial synergy. *The Journal of Business*, 72(3), 319–346.
- Follett, M. P. (1996). *Mary Parker Follett: prophet of management. A celebration of writings from the 1920s*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ford, J. D., & Backoff, R. W. (1988). *Organizational change in and out of dualities and paradox*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (1994). Logics of identity, contradiction, and attraction in change. *Academy of Management Review*, 19(4), 756–785.
- Foucault, M. (1969). *L'Archéologie du Savoir*. Paris: Gallimard.
- Fowler, K. L., & Schmidt, D. R. (1988). Tender offers, acquisitions, and subsequent performance in manufacturing firms. *Academy of Management Journal*, 31(4), 962–974.
- Fowler, K. L., & Schmidt, D. R. (1989). Determinants of tender offer post-acquisition financial performance. *Strategic Management Journal*, 10(4), 339–350.
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: symbols, practices and institutional contradictions. In *The New Institutionalism in Organizational Analysis* Powell W. W. & DiMaggio P. J. (Eds), pp. 232–236). Chicago: University of Chicago Press.
- Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167–1230.
- Gaim, M., & Wåhlin, N. (2016). In search of a creative space: a conceptual framework of synthesizing paradoxical tensions. *Scandinavian Journal of Management*, 32(1), 33–44.
- Gates, S., & Véry, P. (2003). Measuring performance during M&A integration. *Long Range Planning*, 36(2), 167–185.
- Geertz, C. (1973). Thick description: toward an interpretative theory of culture. In *The interpretation of cultures* (Geertz C. (Eds), pp. 3–30). Basic Books.
- Gerpott, T. J. (1995). Successful integration of R&D functions after acquisitions: an exploratory empirical study. *R&D Management*, 25(2), 161–178.
- Gharajedaghi, J. (1982). Social dynamics: dichotomy or dialectic. *General Systems*, 27, 251–268.
- Ghuri, P. (2004). Designing and conducting case studies in international business research. In *Handbook of qualitative research methods for international business* (MarschanPiekkari R. & Welch C. (Eds.), pp. 109–124). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Giacomazzi, F., Panella, C., Pernici, B., & Sansoni, M. (1997). Information systems integration in mergers and acquisitions: a normative model. *Information & Management*, 32(6), 289–302.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. Univ of California Press.
- Giessner, S. R., Viki, G. T., Otten, S., Terry, D. J., & Täuber, S. (2006). The challenge of merging: merger patterns, premerger status, and merger support. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(3), 339–352.
- Gilman, R., & Chan, P. S. (1990). Mergers and takeovers. *Management Decision*, 28(7), 26–37.

- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Girin, J. (1989). L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. *Communication à la Journée d'étude « La recherche action en action et en question », AFCET, Collège de Systémique, Ecole Centrale de Paris.*
- Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. In *Epistémologies et Sciences de Gestion* (Martinet A-C. (Eds), pp. 141–182). Paris : Economica.
- Girin, J. (2016). *Langage, organisations, situations et agencements* (textes édités par Jean-François Chanlat, Hervé Dumez & Michèle Breton). Québec: Presses de l'Université Laval.
- Girod-Séville, M., & Perret, V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche. In *Méthodes de recherche en management* (Thiétart, R-A., pp. 13–33). Paris: Dunod.
- Gnyawali, D. R., & Park, B.-J. R. (2011). Co-opetition between giants: collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), 650–663.
- Goffman E. (1991). *Les Cadres de l'expérience*. Paris: Éditions de Minuit.
- Goldberg, W. (1983). *Mergers: motives, modes, methods*. Aldershot, Engand: Gower Publishing Company, Limited.
- Golden, B. R. (1992). Research notes. The past is the past—or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy. *Academy of Management Journal*, 35(4), 848–860.
- Gomes, E., Angwin, D. N., Weber, Y., & Yedidia Tarba, S. (2013). Critical success factors through the mergers and acquisitions process: revealing pre-and post-M&A connections for improved performance. *Thunderbird International Business Review*, 55(1), 13–35.
- Gotsi, M., Andriopoulos, C., Lewis, M. W., & Ingram, A. E. (2010). Managing creatives: paradoxical approaches to identity regulation. *Human Relations*, 63(6), 781–805.
- Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*. Pearson Education France.
- Gouali, M. (2009). *Fusions-acquisitions : les 3 règles du succès*. Paris: Eyrolles Ed. d'Organisation.
- Graebner, M. E. (2004). Momentum and serendipity: how acquired leaders create value in the integration of technology firms. *Strategic Management Journal*, 25(8-9), 751–777.
- Graebner, M. E., & Eisenhardt, K. M. (2004). The seller's side of the story: acquisition as courtship and governance as syndicate in entrepreneurial firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), 366–403.
- Graebner, M., Heimeriks, K., Huy, Q., & Vaara, E. (2016). The process of post-merger integration: a review and agenda for future research. *Academy of Management Annals*, annals-2014.
- Greenberg, D., & Guinan, P. (2004). Mergers and acquisitions in technology-intensive industries: the emergent process of knowledge transfer. In *Mergers and acquisitions, creating integrative knowledge* (Pablo A. & Javidan M. (Eds) pp. 135–155). Oxford: Blackwell Publishing.
- Greenwood, R., Hinings, C., & Brown, J. (1994). Merging professional service firms. *Organization Science*, 5(2), 239–257.
- Greve, H. R., & Zhang, C. M. (2017). Institutional logics and power sources: merger and acquisition decisions. *Academy of Management Journal*, 60(2), 671–694.
- Grimand, A., Vandangeon-Derumez, I., & Schäfer, P. (2014). Manager les paradoxes de la RSE. Le déploiement de la norme ISO 26000 dans une ETI. *Revue Française de Gestion*, 40(240), 133–148.
- Guallino, G., Missonier, A., & Prevot, F. (2000). Développement d'une compétence en management de l'intégration post-acquisition au sein du Groupe Lafarge. *Gestion*, (2), 263–280.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of Qualitative Research*, 2(163–194), 105.
- Guedri, Z., Hussler, C., & Loubaresse, É. (2014). Contradictions, paradoxes et tensions en contexte (s). *Revue Française de Gestion*, (3), 13–28.

- Guérin, F., Laville, A., & Daniellou, F. (1997). *Comprendre le travail pour le transformer : la pratique de l'ergonomie*. Montrouge: Ed. de l'Anact.
- Gugler, K., Mueller, D. C., & Weichselbaumer, M. (2012). The determinants of merger waves: an international perspective. *International Journal of Industrial Organization*, 30(1), 1–15.
- Guieu, G. (1999). Processus de prise de contrôle et changement organisationnel : la diversité des relations. *Finance Contrôle Stratégie*, 2(2), 71–95.
- Gulati, R., Puranam, P., & Tushman, M. (2012). Meta-organization design: rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal*, 33(6), 571–586.
- Gundolf, K., Meier, O., & Missonier, A. (2012). Mergers between size-unequal partners: strategic risks and hurdles. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(2), 281–299.
- Gupta, D., & Gerchak, Y. (2002). Quantifying operational synergies in a merger/acquisition. *Management Science*, 48(4), 517–533.
- Haleblian, J., Devers, C. E., McNamara, G., Carpenter, M. A., & Davison, R. B. (2009). Taking stock of what we know about mergers and acquisitions: a review and research agenda. *Journal of Management*, 35(3), 469–502.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 83–103.
- Hampden-Turner, C. (1981). *Maps of the mind*. New York: Macmillan
- Hampden-Turner, C. (1990). *Charting the corporate mind: graphic solutions to business conflicts*. New York: The Free Press.
- Hampden-Turner, C. (1992). Charting the dilemmas of Hanover Insurance. *Planning Review*, 20(1), 22–28.
- Handy, C. (1995). *The age of paradox*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Hargrave, T. J., & Van de Ven, A. H. (2016). Integrating dialectical and paradox perspectives on managing contradictions in organizations. *Organization Studies*, 0170840616640843.
- Harris, A. S. (1996). *Living with paradox: an introduction to Jungian psychology*. Albany, New York: Brooks/Cole.
- Haspeslagh, P. C., & Farquhar, A. B. (1994). The acquisition integration process: a contingent framework. In *The management of corporate acquisitions* (In Von Krogh G., Sinatra A. & Singh H. (Eds.), pp. 414–447). London, England: Macmillan
- Haspeslagh, P. C., & Jemison, D. B. (1987). Acquisitions: Myths and Reality. *Sloan Management Review*, 28(2), 53.
- Haspeslagh, P. C., & Jemison, D. B. (1991). *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal* (Vol. 416). New York: Free Press.
- Hayward, M. L., & Hambrick, D. C. (1997). Explaining the premiums paid for large acquisitions: evidence of CEO hubris. *Administrative Science Quarterly*, 103–127.
- He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494.
- Healy, P. M., Palepu, K. G., & Ruback, R. S. (1997). Which takeovers are profitable? Strategic or financial? *Sloan Management Review*, 38(4), 45.
- Heflebower, R. B. (1960). Observations on decentralization in large enterprises. *The Journal of Industrial Economics*, 9, 7–22.
- Hegel, G. W. F. (1969). *Science of Logic* (trans. AV Miller). Amherst, NY: Humanity Books.
- Hellgren, B., Löwstedt, J., Puttonen, L., Tienari, J., Vaara, E., & Werr, A. (2002). How issues become (re) constructed in the media: discursive practices in the AstraZeneca merger. *British Journal of Management*, 13(2), 123–140.
- Hendry, J. (2000). Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. *Journal of Management Studies*, 37(7), 955–978.
- Heracleous, L. (2001). An ethnographic study of culture in the context of organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(4), 426–446.

- Heracleous, L., & Wirtz, J. (2014). Singapore Airlines: achieving sustainable advantage through mastering paradox. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 150–170.
- Hermelo, F. D., & Vassolo, R. (2010). Institutional development and hypercompetition in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1457–1473.
- Hernes, T. (2007). *Understanding organization as process: theory for a tangled world*. London; New York: Routledge.
- Herriau, C., & Meier, O. (2001). Application au cas d'un processus d'intégration symbiotique de la méthode des coûts obligatoires/discrétionnaires. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 4(1), 31–62.
- Hess, A. M., & Rothaermel, F. T. (2011). When are assets complementary? Star scientists, strategic alliances, and innovation in the pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 32(8), 895–909.
- Hitt, M., J. Harrison, R. D. Ireland and A. Best (1998). 'Attributes of successful and unsuccessful acquisitions of US firms', *British Journal of Management* 9(2), 91-114.
- Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E., & Mathieu, J. E. (2007). Building theoretical and empirical bridges across levels: multilevel research in management. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1385–1399.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Harrison, J. S. (2001). Mergers and acquisitions: a value creating or value destroying strategy. In *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (Hitt M.A., Freeman R. E., & Harrison J. S. (Eds.)), pp. 384–408). Oxford: Blackwell Publishers.
- Hlady-Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion. *Revue Française de Gestion*, (8), 251–266.
- Holland, J. H. (1995). *Hidden order: How adaptation builds complexity*. Addison-Wesley, Reading.
- Homburg, C., & Bucerius, M. (2005). A marketing perspective on mergers and acquisitions: how marketing integration affects postmerger performance. *Journal of Marketing*, 69(1), 95–113.
- Homburg, C., & Bucerius, M. (2006). Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness. *Strategic Management Journal*, 27(4), 347–367.
- Horn, R. (1983). An overview of trialectics within applications to psychology and public policy. In *Trialectics: Toward a practical logic of unity* (Horn R. (Eds), Vol. 1, p. 39). Lexington, MA: Lexington Institute.
- Howard, L. A., & Geist, P. (1995). Ideological positioning in organizational change: the dialectic of control in a merging organization. *Communications Monographs*, 62(2), 110–131.
- Hubbard, N. (1999). Why history repeats itself: acquisition trends, successes and failures. In *Acquisition: strategy and implementation* (Hubbard N (Eds), pp. 6–17). London: Palgrave Macmillan.
- Huberman, A. M., Miles, M. B., & De Backer, C. (1991). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles : De Boeck Université Bruxelles.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31–69.
- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 764–791.
- Ibrahimi, M., & Taghzouti, A. (2014). Les fusions et acquisitions : un paradoxe toujours inexplicé. *Recherches en Sciences de Gestion*, (3), 99–116.
- Ietto-Gillies, G., Meschi, M., & Simonetti, R. (2000). Cross-border mergers and acquisitions. In *European Integration and Global Corporate Strategies* (Chesnais F., Ietto-Gillies G. and Simonetti R., (Eds.)), pp. 52-70). London: Routledge.
- Inkpen, A. C., & Currall, S. C. (2004). The coevolution of trust, control, and learning in joint ventures. *Organization Science*, 15(5), 586–599.

- Inkpen, A. C., Sundaram, A. K., & Rockwood, K. (2000). Cross-border acquisitions of US technology assets. *California Management Review*, 42(3), 50–71.
- Inoue, C. F., Lazzarini, S. G., & Musacchio, A. (2013). Leviathan as a minority shareholder: firm-level implications of state equity purchases. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1775–1801.
- Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7–41.
- Jacobs, C. D., & Heracleous, L. T. (2005). Answers for questions to come: reflective dialogue as an enabler of strategic innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 18(4), 338–352.
- Jansen, J. J., George, G., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: the moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982–1007.
- Jap, S. D., & Anderson, E. (2003). Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism. *Management Science*, 49(12), 1684–1701.
- Jarrell, G. A., Brickley, J. A., & Netter, J. M. (1988). The market for corporate control: the empirical evidence since 1980. *The Journal of Economic Perspectives*, 2(1), 49–68.
- Jarrell, G. A., & Poulsen, A. B. (1989). The returns to acquiring firms in tender offers: evidence from three decades. *Financial Management*, 12–19.
- Jarvenpaa, S. L., & Wernick, A. (2011). Paradoxical tensions in open innovation networks. *European Journal of Innovation Management*, 14(4), 521–548.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4), 529–560.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27.
- Jarzabkowski, P., Lê, J. K., & Van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands: how organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, 11(3), 245–280.
- Jarzabkowski, P., & Spee, P. A. (2009). Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69–95.
- Javidan, M., & Pablo, A. L. (2004). *Mergers and acquisitions: creating integrative knowledge*. Oxford: Blackwell Pub.
- Javidan, M., Pablo, A., Singh, H., Hitt, M., & Jemison, D. (2004). Where we've been and where we're going. In *Mergers and acquisitions: creating integrative knowledge* (Pablo A. & Javidan M. (Eds.), pp. 245–261). Oxford, UK: Blackwell.
- Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137–159.
- Jemison, D. B., & Sitkin, S. B. (1986). Corporate acquisitions: a process perspective. *Academy of Management Review*, 11(1), 145–163.
- Jensen, M. C., & Ruback, R. S. (1983). The market for corporate control: the scientific evidence. *Journal of Financial Economics*, 11(1–4), 5–50.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602–611.
- Joas, H. (1997). *GH Mead: a contemporary re-examination of his thought*. Cambridge, Mass: MIT Press
- Joffre, O. (2007). Confiance et réussite dans les fusions « entre égaux ». *Revue Française de Gestion*, (6), 171–193.
- Johnson, B. (1992). *Polarity management: identifying and managing unsolvable problems*. Amherst, MA: HRD Press.

- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice: research directions and resources*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3–22.
- Johnson, J. D. (2012). Knowledge networks: dilemmas and paradoxes. *International Journal of Information Management*, 32(4), 347–353.
- Johnston, S., & Selsky, J. W. (2006). Duality and paradox: trust and duplicity in Japanese business practice. *Organization Studies*, 27(2), 183–205.
- Jones, Campbell. (2004). Jacques Derrida. *Organization Theory and Postmodern Thought*, 34.
- Jones, CS. (1985). An empirical study of the role of management accounting systems following takeover or merger. *Accounting, Organizations and Society*, 10(2), 177–200.
- Josserand, E., & Perret, V. (2000). Logiques et enjeux des pratiques organisationnelles paradoxales. *Management International*, 5(1), 31.
- Jung, C. G. (1930). Psychology and literature. *Modern Man in Search of a Soul*, 199.
- Junni, P. (2011). Knowledge transfer in acquisitions: fear of exploitation and contamination. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 307–321.
- Junni, P., & Sarala, R. M. (2012). The role of cultural learning and collective teaching initiatives in M&A knowledge transfer. *European Journal of Cross-Cultural Competence and Management*, 2(3–4), 275–298.
- Junni, P., & Sarala, R. M. (2013). The role of absorptive capacity in acquisition knowledge transfer. *Thunderbird International Business Review*, 55(4), 419–438.
- Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y., & Weber, Y. (2015). The role of strategic agility in acquisitions. *British Journal of Management*, 26(4), 596–616.
- Kanter, R., Stein B. & Jick T. (1992). *The challenges of organizational change*. New York: Free Press
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 85(7–8), 150–161.
- Kaplan, S. N., & Weisbach, M. S. (1992). The success of acquisitions: evidence from divestitures. *The Journal of Finance*, 47(1), 107–138.
- Kauffman, S. A. (1993). *The origins of order: self-organization and selection in evolution*. Oxford University Press, USA.
- Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17(S1), S81–S103.
- Keller, J., Loewenstein, J., & Yan, J. (2017). Culture, conditions and paradoxical frames. *Organization Studies*, 38(3-4), 539–560.
- Barge K., J., Lee, M., Maddux, K., Nabring, R., & Townsend, B. (2008). Managing dualities in planned change initiatives. *Journal of Applied Communication Research*, 36(4), 364–390.
- Khanna, T., Gulati, R., & Nohria, N. (1998). The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, 19(3), 193–210.
- King, D. R., Dalton, D. R., Daily, C. M., & Covin, J. G. (2004a). Meta-analyses of post-acquisition performance: Indications of unidentified moderators. *Strategic Management Journal*, 25(2), 187–200.
- King, N., Cassell, C., & Symon, G. (2004b). Using templates in the thematic analysis of text. *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, 2, 256–70.
- Kitching, J. (1967). Why do mergers miscarry. *Harvard Business Review*, 45(6), 84–101.
- Klarner, P., & Raisch, S. (2013). Move to the beat—Rhythms of change and firm performance. *Academy of Management Journal*, 56(1), 160–184.

- Klein, K. J., Ziegert, J. C., Knight, A. P., & Xiao, Y. (2006). Dynamic delegation: shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams. *Administrative Science Quarterly*, 51(4), 590–621.
- Knight, E., & Harvey, W. (2015). Managing exploration and exploitation paradoxes in creative organisations. *Management Decision*, 53(4), 809–827.
- Knippenberg, D., Knippenberg, B., Monden, L., & Lima, F. (2002). Organizational identification after a merger: a social identity perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41(2), 233–252.
- Kœnig, G. (1996). *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages : construction et gestion des activités, management d'exigences contradictoires, affrontement, évitement et coopération, renforcement et exploration*. Paris : Nathan.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2006). Where is the “me” among the “we”? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1031–1057.
- Kumar, S., & Seth, A. (1998). The design of coordination and control mechanisms for managing joint venture-parent relationships. *Strategic Management Journal*, 19(6), 579–599.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Hanlon, S. C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. *Academy of Management Review*, 22(1), 110–141.
- Lado, A. A., Dant, R. R., & Tekleab, A. G. (2008). Trust-opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships: evidence from the retail industry. *Strategic Management Journal*, 29(4), 401–423.
- Laise, D., Migliarese, P., & Verteramo, S. (2005). Knowledge organization design: a diagnostic tool. *Human Systems Management*, 24(2), 121–131.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691–710.
- Langley, A., & Abdallah, C. (2011). Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. In *Building methodological bridges* (Bergh D. D., & Ketchen D. J. (Eds), pp. 201–235). Emerald Group Publishing Limited.
- Langley, A., & Sloan, P. (2012). Organizational change and dialectic processes. In *The routledge companion to organizational change* (Boje D. D., Burnes B., & Hassard J. (Eds.), pp. 261–275). London: Routledge.
- Langley, A., & Tsoukas, H. (2010). Introducing perspectives on process organization studies. *Process, Sensemaking, and Organizing*, 1(1), 1–27.
- Larsson, R. (1990). *Coordination of action in mergers and acquisitions: interpretive and systems approaches towards synergy*. Lund University Press.
- Larsson, R., Brousseau, K. R., Driver, M. J., & Sweet, P. L. (2004). The secrets of merger and acquisition success: a co-competence and motivational approach to synergy realization. In *Mergers and acquisitions: creating integrative knowledge* (Pablo A. L. & Javidan M. (Eds.), pp. 3–19). Malden, MA: Blackwell.
- Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: a case survey of synergy realization. *Organization Science*, 10(1), 1–26.
- Larsson, R., & Lubatkin, M. (2001). Achieving acculturation in mergers and acquisitions: an international case survey. *Human Relations*, 54(12), 1573–1607.
- Lauser, B. (2010). Post-merger integration and change processes from a complexity perspective. *Baltic Journal of Management*, 5(1), 6–27.
- Lazar, F. D. (2000). Project partnering: improving the likelihood of win/win outcomes. *Journal of Management in Engineering*, 16(2), 71–83.
- Le Moigne, J.-L., & Morin, E. (1999). *L'intelligence de la complexité*. Paris : l'Harmattan.

- Le Roy, F., & Fernandez, A. (2015). Managing cooperative tensions at the working-group level: the rise of the cooperative project team. *British Journal of Management*, 26(4), 671–688.
- Le Roy, F., & Yami, S. (2007). Les stratégies de coopération. *Revue Française de Gestion*, (7), 83–86.
- Leana, C. R., & Barry, B. (2000). Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. *Academy of Management Review*, 25(4), 753–759.
- Lecocq, X. (2002). Contribution à une réflexion sur l'articulation des niveaux d'analyse en sciences de gestion. In *Questions de méthodes en sciences de gestion* (Mourgues N., Allard-Poesi F., Amine A., Charreire S. & Le Goff J.(Eds), pp. 173–192). Paris : Editions Management et Société,
- Lee, H.-M., Lee, C.-C., & Wu, C.-C. (2011). Brand image strategy affects brand equity after M&A. *European Journal of Marketing*, 45(7/8), 1091–1111.
- Lee, T. W. (1999). *Using qualitative methods in organizational research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Leroy, F., & Ramanantsoa, B. (1997). The cognitive and behavioural dimensions of organizational learning in a merger: an empirical study. *Journal of Management Studies*, 34(6), 871–894.
- Lessard-Hébert, M., Boutin, G., & Goyette, G. (1997). *La recherche qualitative : fondements et pratiques*. Bruxelles : De Boeck université.
- Levinson, H. (1970). A psychologist diagnoses merger failures. *Harvard Business Review*, 48(2), 139.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95–112.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: new relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438–458.
- Lewin, A. Y. (1999). Application of complexity theory to organization science. *Organization Science*, 10(3), 215–215.
- Lewin, A. Y., & Volberda, H. W. (1999). Prolegomena on coevolution: a framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization Science*, 10(5), 519–534.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760–776.
- Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 58–77.
- Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: sharpening the focus and widening the scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127–149.
- Li, P. P. (2008). Toward a geocentric framework of trust: an application to organizational trust. *Management and Organization Review*, 4(3), 413–439.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Lioukas, S., Bourantas, D., & Papadakis, V. (1993). Managerial autonomy of state-owned enterprises: determining factors. *Organization Science*, 4(4), 645–666.
- Litz, R. A. (1999). The logic and lure of acquisitions: a case study from the steel industry. *Journal of Business and Psychology*, 14(1), 119–134.
- Lorino, P. (1991). *Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités* (Vol. 213). Paris: Dunod.
- Lubatkin, M. (1983). Mergers and the performance of the acquiring firm. *Academy of Management Review*, 8(2), 218–225.
- Lubatkin, M. (1987). Merger strategies and stockholder value. *Strategic Management Journal*, 8(1), 39–53.
- Lubatkin, M., Schweiger, D., & Weber, Y. (1999). Top management turnover in related M&A's: an additional test of the theory of relative standing. *Journal of Management*, 25(1), 55–73.
- Luo, Y. (2007). A cooperation perspective of global competition. *Journal of World Business*, 42(2), 129–144.

- Luo, Y., & Rui, H. (2009). An ambidexterity perspective toward multinational enterprises from emerging economies. *The Academy of Management Perspectives*, 23(4), 49–70.
- Lupina-Wegener, A., Drzensky, F., Ullrich, J., & Van Dick, R. (2014). Focusing on the bright tomorrow? A longitudinal study of organizational identification and projected continuity in a corporate merger. *British Journal of Social Psychology*, 53(4), 752–772.
- Lüscher, L. (2012). *Working through paradox: An action research on sensemaking at the Lego Company*. LAP Lambert Academic Publishing.
- Lüscher, L. S., Lewis, M., & Ingram, A. (2006). The social construction of organizational change paradoxes. *Journal of Organizational Change Management*, 19(4), 491–502.
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240.
- Luttwak, E. N. (1989). *Le paradoxe de la stratégie*. Paris: Odile Jacob.
- MacIntosh, R., & MacLean, D. (1999). Conditioned emergence: a dissipative structures approach to transformation. *Strategic Management Journal*, 20(4), 297–316.
- Maguire, S., & Phillips, N. (2008). “Citibankers” at Citigroup: a study of the loss of institutional trust after a merger. *Journal of Management Studies*, 45(2), 372–401.
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551–580.
- Malhotra, N., & Hinings, C. B. (2015). Unpacking continuity and change as a process of organizational transformation. *Long Range Planning*, 48(1), 1–22.
- Malmendier, U., & Tate, G. (2008). Who makes acquisitions? CEO overconfidence and the market’s reaction. *Journal of Financial Economics*, 89(1), 20–43.
- Manderscheid, S. V., & Freeman, P. D. (2012). Managing polarity, paradox, and dilemma during leader transition. *European Journal of Training and Development*, 36(9), 856–872.
- Mantere, S., & Ketokivi, M. (2013). Reasoning in organization science. *Academy of Management Review*, 38(1), 70–89.
- Manzini, A. O., & Gridley, J. D. (1986). Human resource planning for mergers and acquisitions: preparing for the “people issues” that can prevent merger synergies. *Human Resource Planning*, 9(2), 51–57.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268–305.
- Marion, R. (1999). *The edge of organization: chaos and complexity theories of formal social systems*. Beverly Hills: Sage.
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2002). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 389–418.
- Marks, M. L. (1982). Merging human resources: a review of current research. *Mergers and Acquisitions*, 17(2), 38–44.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (1986). The merger syndrome—When companies combine, a clash of cultures can turn potentially good business alliances into financial disasters. *Psychology Today*, 20(10), 36.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (1997). Revisiting the merger syndrome: crisis management. *Mergers & Acquisitions*, 32(1), 35–40.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2001). Making mergers and acquisitions work: strategic and psychological preparation. *The Academy of Management Executive*, 15(2), 80–92.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2010). *Joining forces: making one plus one equal three in mergers, acquisitions, and alliances*. London: John Wiley & Sons.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2011). A framework for the human resources role in managing culture in mergers and acquisitions. *Human Resource Management*, 50(6), 859–877.

- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224.
- Marmenout, K. (2010). Employee sensemaking in mergers: how deal characteristics shape employee attitudes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(3), 329–359.
- Martin, R. (2007). *The opposable mind: winning through integrative thinking*. Boston: Harvard Business School Press, Boston.
- Martinet, A. (1996). Préface. In *Les stratégies de coopération industrielle* (Aliouat B. (Eds)). Paris: Economica.
- Martinet, A. C. (1990). Epistémologie de la stratégie. In *Epistémologies et Sciences de Gestion* (Martinet A-C. (Eds), pp. 211–236). Paris, Economica.
- Martinet, A. C. (forthcoming). Connaître pour agir, agir pour connaître, connaître en agissant, agir en connaissant. In *Stratégie, complexité et dialogique généralisée* (Avenier M. J. (Eds), pp. 1-13).
- Martinet, A.-C. (2007). *Sciences du management : épistémique, pragmatique et éthique*. Paris : Vuibert.
- Martinet, A.-C. (2015). Stratégie et pensée complexe. *Revue Française de Gestion*, (8), 41–53.
- Martory, B. (1992). *Les tableaux de bord sociaux, pilotage, animation, décision*. Paris : Nathan.
- Mason, R. O., & Mitroff, I. I. (1981). *Challenging strategic planning assumptions: theory, cases, and techniques*. Wiley New York.
- Mayrhofer, U. (2004). The influence of national origin and uncertainty on the choice between cooperation and merger-acquisition: an analysis of French and German firms. *International Business Review*, 13(1), 83–99.
- Mayrhofer, U. (2007). Les rapprochements d'entreprises : perspectives théoriques et managériales. *Management & Avenir*, 14(4), 81. <https://doi.org/10.3917/mav.014.0081>
- McNamara, P., & Baden-Fuller, C. (1999). Lessons from the Celltech case: balancing knowledge exploration and exploitation in organizational renewal. *British Journal of Management*, 10(4), 291–307.
- Mead, G. H. (1932). *The philosophy of the present*. Chicago: University of Chicago Press.
- Meglio, O., King, D. R., & Risberg, A. (2015). Improving acquisition outcomes with contextual ambidexterity. *Human Resource Management*, 54(S1), s29–s43.
- Meglio, O., & Risberg, A. (2009). Measuring performance in technology-driven M&As: insights from a literature review. In *Advances in mergers and acquisitions* (Cooper C. & Filkenstein S. (eds), Vol. 8, pp. 103–118). Emerald Group Publishing Limited.
- Meglio, O., & Risberg, A. (2010). Mergers and acquisitions—Time for a methodological rejuvenation of the field? *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 87–95.
- Meglio, O., & Risberg, A. (2011). The (mis) measurement of M&A performance—A systematic narrative literature review. *Scandinavian Journal of Management*, 27(4), 418–433.
- Meier, O., & Missonier, A. (2006). La gestion dynamique d'un processus d'innovation technologique dans le cadre d'une fusion. *Finance Contrôle Stratégie*, 9(5), 209.
- Meier, O., & Schier, G. (2012). *Fusions acquisitions-4e 2d.: Stratégie. Finance. Management*. Paris: Dunod.
- Meschi, P., & Métais, E. (2015). Too big to learn: the effects of major acquisition failures on subsequent acquisition divestment. *British Journal of Management*, 26(3), 408–423.
- Meyer, C. B. (2008). Value leakages in mergers and acquisitions: why they occur and how they can be addressed. *Long Range Planning*, 41(2), 197–224.
- Meyers, R., & Garrett, D. (1993). Contradictions, values, and organizational argument. In *The Ethical Nexus* (Gonrad G. (Eds), pp. 149-170). Norwood, NJ: Ablex
- Miles, M. B. (1979). Qualitative data as an attractive nuisance: the problem of analysis. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 590–601.

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: a sourcebook*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Paris: De Boeck Supérieur.
- Mintzberg, H. (1987). *Crafting strategy*. Boston: Harvard Business School Press, Massachusetts.
- Mirc, N. (2012). Connecting the micro-and macro-level: proposition of a research design to study post-acquisition synergies through a social network approach. *Scandinavian Journal of Management*, 28(2), 121–135.
- Mirc, N., & Favre, G. (2016). Dynamique des relations coopératives suite à une acquisition d'entreprise. *Revue Française de Gestion*, (6), 121–138.
- Mirc, N., Rouziès, A., & Teerikangas, S. (2017). Do academics actually collaborate in the study of interdisciplinary phenomena? A look at half a century of research on mergers and acquisitions. *European Management Review*. DOI: 10.1111/emre.12110
- Miron-Spektor, E., Gino, F., & Argote, L. (2011). Paradoxical frames and creative sparks: enhancing individual creativity through conflict and integration. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 229–240.
- Mirvis, P. H. (1985). Negotiations after the sale: the roots and ramifications of conflict in an acquisition. *Journal of Organizational Behavior*, 6(1), 65–84.
- Mirvis, P., & Marks, M. (1992). *Managing the Acquisition. Making it Work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812–828.
- Monin, P., Noorderhaven, N., Vaara, E., & Kroon, D. (2013). Giving sense to and making sense of justice in postmerger integration. *Academy of Management Journal*, 56(1), 256–284.
- Monin, P., & Vaara, E. (2005). Les synergies illusoire dans les fusions et acquisitions - Autopsie du Théranostique chez BioMérieux-Pierre Fabre. *Gérer et Comprendre*, (82), 37–49.
- Morin, E. (1977). *La méthode, Tome 1: la nature de la nature*. Paris: Seuil.
- Morin, E. (1980). *La méthode, tome 2. La Vie de la Vie*. Paris: Seuil.
- Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Paris: ESF.
- Morin, E. (1994). *La complexité humaine*. Paris: Flammarion.
- Morin, E. (2014). *La tête bien faite. Repenser la réforme, réformer la pensée*. Paris: Seuil.
- Mucchielli, J.-L., & Kohler, P. (2000). Déterminants et conséquences des fusions-acquisitions. *Revue Française de Gestion*, (131), 6–19.
- Mumby, D. K., & Stohl, C. (1991). Power and discourse in organization studies: absence and the dialectic of control. *Discourse & Society*, 2(3), 313–332.
- Murnighan, J. K., & Conlon, D. E. (1991). The dynamics of intense work groups: a study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 165–186.
- Musacchio, A., & Lazzarini, S. G. (2014). *Reinventing state capitalism*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Musacchio, A., Lazzarini, S. G., & Aguilera, R. V. (2015). New varieties of state capitalism: strategic and governance implications. *The Academy of Management Perspectives*, 29(1), 115–131.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*, 13(1), 79–90.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1993). Leader style in strategy and organizational performance: an integrative framework. *Journal of Management Studies*, 30(3), 405–425.
- Napier, N. K. (1989). Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes: a review and suggested typology. *Journal of Management Studies*, 26(3), 271–290.
- Naulleau, G., & Vasseur, J. (1998). Deux modèles d'alliance gagnants. *L'Expansion Management Review, Mars*, 74–81.

- Navatte, P., & Schier, G. (2010). La vague des fusions-acquisitions des années 1990 aux États-Unis. *Revue Française de Gestion*, (5), 53–67.
- Nemanich, L. A., & Vera, D. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 19–33.
- Nocke, V., & Whinston, M. D. (2013). Merger policy with merger choice. *The American Economic Review*, 103(2), 1006–1033.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*. Paris: De Boeck Supérieur.
- Nonaka, I., & Zhu, Z. (2012). *Pragmatic strategy: Eastern wisdom, global success*. Cambridge: Cambridge University Press.
- O'Mahony, S., & Bechky, B. A. (2006). Stretchwork: managing the career progression paradox in external labor markets. *Academy of Management Journal*, 49(5), 918–941.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74–81.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206.
- Osarenkhoe, A., & Hyder, A. (2015). Marriage for better or for worse? Towards an analytical framework to manage post-merger integration process. *Business Process Management Journal*, 21(4), 857–887.
- Osono, E., Shimizu, N., & Takeuchi, H. (2008). *Extreme Toyota: radical contradictions that drive success at the world's best manufacturer*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Ospina, S. M., & Saz-Carranza, A. (2010). Paradox and collaboration in network management. *Administration & Society*, 42(4), 404–440.
- Pablo, A. L. (1994). Determinants of acquisition integration level: a decision-making perspective. *Academy of Management Journal*, 37(4), 803–836.
- Pablo, A. L., & Javidan, M. (2002). Thinking of a merger... Do you know their risk propensity profile. *Organizational Dynamics*, 30(3), 206–222.
- Panchal, S., & Cartwright, S. (2001). Group differences in post-merger stress. *Journal of Managerial Psychology*, 16(6), 424–433.
- Papachroni, A., Heracleous, L., & Paroutis, S. (2015). Organizational ambidexterity through the lens of paradox theory: building a novel research agenda. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(1), 71–93.
- Pargendler, M., Musacchio, A., & Lazzarini, S. G. (2013). In strange company: the puzzle of private investment in state-controlled firms. *Cornell International Law Journal*, 46(3), 569–683.
- Parvinen, P., & Tikkanen, H. (2007). Incentive asymmetries in the mergers and acquisitions process. *Journal of Management Studies*, 44(5), 759–787.
- Pascale, R. T. (1999). Surfing the edge of chaos. *Sloan Management Review*, 40(3), 83.
- Paturel, R. (1992). Stratégie de croissance externe. In *Encyclopédie du management* (Helfer J.-P. & Orsoni J. (Eds), Vol. 2, pp. 407–418). Paris: Vuibert.
- Pellegrin-Boucher, E., & Fenneteau, H. (2007). Le management de la coopération. *Revue Française de Gestion*, (7), 111–133.
- Peng, K., & Nisbett, R. (1998). Naïve dialecticism and reasoning about contradiction. *American Psychologist*, 54(9), 741–754.
- Peng, K., & Nisbett, R. E. (1999). Culture, dialectics, and reasoning about contradiction. *American psychologist*, 54(9), 741.
- Pereira, B., & Fayolle, A. (2013). Confiance ou défiance, le paradoxe de l'auto-entrepreneuriat. *Revue Française de Gestion*, (2), 35–54.
- Perret, V. (2003). Les paradoxes du changement organisationnel. In *Pratiques organisationnelles du paradoxe* (Perret V. et Josserand E. (eds), pp. 253–297). Paris: Ellipses.

- Perret, V., & Josserand, E. (2003). La valeur heuristique du paradoxe pour les sciences de l'organisation. In *Le paradoxe: Penser et gérer autrement les organisations* (Perret V. et Josserand E. (eds), pp. 5–22). Paris: Ellipses.
- Perry, J. L., & Kraemer, K. L. (1983). *Public management: public and private perspectives*. Palo Alto, CA: Mayfield Pub Co.
- Perry, J. L., & Rainey, H. G. (1988). The public-private distinction in organization theory: a critique and research strategy. *Academy of Management Review*, *13*(2), 182–201.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: theory and practice. *Organization Science*, *1*(3), 267–292.
- Pettigrew, A. M., & Fenton, E. M. (2000). *The innovating organization*. Beverly Hills: Sage.
- Pettigrew, A. M., & Sanchez-Runde, C. J. (2003). Managing dualities. In *Innovative forms of organizing: international perspectives* (Pettigrew A. M., Whittington R., Melin L., Sánchez-Runde C., Van den Bosch F., Ruigrok W. & Numagami T., pp. 243-251). Beverly Hills: Sage.
- Pochet, C. (2000). Audit d'acquisition et expertise indépendante dans les opérations de fusions-acquisitions : le cas Aérospatiale-Matra. *Finance Contrôle Stratégie*, *3*(3), 181–209.
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, *14*(4), 562–578.
- Popper, K. R. (1979). *Objective knowledge* (revised edition). Oxford: Oxford University Press.
- Poppo, L., Zhou, K. Z., & Ryu, S. (2008). Alternative origins to interorganizational trust: an interdependence perspective on the shadow of the past and the shadow of the future. *Organization Science*, *19*(1), 39–55.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive analysis*. New York: Free Press.
- Pourtois, J.-P., & Desmet, H. (1988). *Epistémologie et instrumentation en sciences humaines*. Liège: P. Mardaga.
- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, *25*(1), 18–42.
- Puranam, P., Singh, H., & Chaudhuri, S. (2009). Integrating acquired capabilities: when structural integration is (un) necessary. *Organization Science*, *20*(2), 313–328.
- Puranam, P., Singh, H., & Zollo, M. (2006). Organizing for innovation: managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions. *Academy of Management Journal*, *49*(2), 263–280.
- Puranam, P., & Srikanth, K. (2007). What they know vs. what they do: how acquirers leverage technology acquisitions. *Strategic Management Journal*, *28*(8), 805–825.
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: a constitutive approach. *Academy of Management Annals*, *10*(1), 65–171.
- Quinn, R. E. (1988a). *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E. (1988b). *Paradox and transformation: toward a theory of change in organization and management*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, *29*(3), 363–377.
- Rahman, M., & Lambkin, M. (2015). Creating or destroying value through mergers and acquisitions: a marketing perspective. *Industrial Marketing Management*, *46*, 24–35.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, *34*(3), 375–409.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, *20*(4), 685–695.
- Ranft, A. (2006). Knowledge preservation and transfer during post-acquisition integration. *Advances in Mergers and Acquisitions*, *5*(1), 51–67.

- Ranft, A. L., & Lord, M. D. (2002). Acquiring new technologies and capabilities: a grounded model of acquisition implementation. *Organization Science*, 13(4), 420–441.
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). The co-competition paradox and tension in co-competition at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 189–198.
- Rhoades, S. A. (1983). *Power, empire building, and mergers*. New York: Free Press.
- Riessman, C. K. (1993). *Narrative analysis*. Newbury Park, CA: Sage.
- Risberg, A. (2003). The merger and acquisition process. *Journal of International Business Studies*, 1–34.
- Risberg, A. (2006). *Mergers and acquisitions: a critical reader* (1st ed). London; New York: Routledge.
- Risberg, A., Tienari, J., & Vaara, E. (2003). Making sense of a transnational merger: media texts and the (re) construction of power relations. *Culture and Organization*, 9(2), 121–137.
- Rogan, M., & Sorenson, O. (2014). Picking a (poor) partner a relational perspective on acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, 59(2), 301–329.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed). New York: Free Press.
- Romelaer, P. (2005). Chapitre 4. L'entretien de recherche. In *Méthodes & recherches* (Roussel P. & Wacheux F. (eds), pp. 101–137). Paris : De Boeck Supérieur.
- Rosen, S. M. (1994). *Science, paradox, and the Moebius principle: the evolution of a "transcultural" approach to wholeness*. Albany: Suny Press.
- Rosenkopf, L., & Tushman, M. L. (1998). The coevolution of community networks and technology: lessons from the flight simulation industry. *Industrial and Corporate Change*, 7(2), 311–346.
- Rothenberg, A. (1979). Janusian thinking. *Psychology Today*, 13(6), 10–10.
- Rousseau, L. (1990). *L'acquisition d'entreprises : dynamisme et facteurs de succès*. Sillery, Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Rouziès, A., & Colman, H. L. (2012). Identification processes in post-acquisition integration: the role of social interactions. *Corporate Reputation Review*, 15(3), 143–157.
- Royer, I., & Zarlowski, P. (1999). Le design de la recherche. In *Méthodes de recherche en management* (Thiéart, R-A. (eds), pp. 168–184). Paris: Dunod.
- Rühli, E., & Sachs, S. (1999). Case study. The Novartis mega-merger: an intra-organizational evolutionary perspective. *Strategic Change*, 8(4), 217.
- Sachs, S., & Rühli, E. (2001). Strategic evolution in highly complex realities: corporate level strategy in the situation of a merger. *M@N@Gement*, 4(1), 1–21.
- Salzmann, M. (2006). *Pourquoi la mythologie?* Paris : Editions La Part Commune.
- Sarala, R. M., Junni, P., Cooper, C. L., & Tarba, S. Y. (2014). A sociocultural perspective on knowledge transfer in mergers and acquisitions. *Journal of Management*, 42(5), 1230–1249.
- Sargis-Roussel, C. (2004). Fusion d'entreprises. Les défis de l'intégration des connaissances. *Revue Française de Gestion*, (149), 85–99.
- Saz-Carranza, A., & Longo, F. (2012). Managing competing institutional logics in public–private joint ventures. *Public Management Review*, 14(3), 331–357.
- Schad, J. (2016). Philosophical foundations of paradox research (Vol. 2016, p. 17290). *Presented at the Academy of Management Proceedings, Academy of Management*.
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5–64.
- Schaeffer, P. V., & Loveridge, S. (2002). Toward an understanding of types of public-private cooperation. *Public Performance & Management Review*, 26(2), 169–189.
- Scherer, F. M., & Ross, D. (1990). Mergers: history, effects, and policy. *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 3, 153–198.
- Schilke, O., & Cook, K. S. (2013a). A cross-level process theory of trust development in interorganizational relationships. *Strategic Organization*, 11(3), 281–303.

- Schoenberg, R. (2006). Measuring the performance of corporate acquisitions: an empirical comparison of alternative metrics. *British Journal of Management*, 17(4), 361–370.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344–354.
- Schuler, R., & Jackson, S. (2001). HR issues and activities in mergers and acquisitions. *European Management Journal*, 19(3), 239–253.
- Schultz, M. (2012). Relationships between culture and institutions: new interdependencies in a global world? *Journal of Management Inquiry*, 21(1), 102–106.
- Schultz, M., & Hernes, T. (2013). A temporal perspective on organizational identity. *Organization Science*, 24(1), 1–21.
- Schumpeter, J. (1942). Creative destruction. *Capitalism, Socialism and Democracy*, 82–5.
- Schweiger, D. M., & Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110–135.
- Schweiger, D. M., & Goulet, P. K. (2000). Integrating mergers and acquisitions: an international research review. In *Advances in mergers and acquisitions* (Finkelstein S. & Cooper C. (eds), pp. 61–91). Emerald Group Publishing Limited.
- Schweiger, D. M., & Goulet, P. K. (2005). Facilitating acquisition integration through deep-level cultural learning interventions: a longitudinal field experiment. *Organization Studies*, 26(10), 1477–1499.
- Schweiger, D. M., & Véry, P. (2003). Creating value through merger and acquisition integration. In *Advances in mergers and acquisitions* (Finkelstein S. & Cooper C. (eds), pp. 1–26). Emerald Group Publishing Limited.
- Schweiger, D. M., & Walsh, J. P. (1990). Mergers and acquisitions: an interdisciplinary view. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 8(1), 41–107.
- Schweizer, L. (2005). Organizational integration of acquired biotechnology companies into pharmaceutical companies: the need for a hybrid approach. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1051–1074.
- Schweizer, L., & Patzelt, H. (2012). Employee commitment in the post-acquisition integration process: the effect of integration speed and leadership. *Scandinavian Journal of Management*, 28(4), 298–310.
- Ségal, L. (1990). *Le rêve de la réalité : Heinz von Foerster et le constructivisme*. Paris : Éditions du Seuil.
- Seo, M., Putnam, L. L., & Bartunek, J. M. (2004). Dualities and tensions of planned organizational change. In *Handbook of Organizational Change and Innovation* (Poole S. & Van de Ven A. ,pp. 73–107). Oxford: Oxford University Press.
- Seo, M.-G., & Hill, N. S. (2005). Understanding the human side of merger and acquisition: an integrative framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 422–443.
- Seth, A. (1990). Sources of value creation in acquisitions: an empirical investigation. *Strategic Management Journal*, 11(6), 431–446.
- Shimizu, K., Hitt, M. A., Vaidyanath, D., & Pisano, V. (2004). Theoretical foundations of cross-border mergers and acquisitions: a review of current research and recommendations for the future. *Journal of International Management*, 10(3), 307–353.
- Shrivastava, P. (1986). Postmerger integration. *Journal of Business Strategy*, 7(1), 65–76.
- Siegel, D. S., & Simons, K. L. (2010). Assessing the effects of mergers and acquisitions on firm performance, plant productivity, and workers: new evidence from matched employer-employee data. *Strategic Management Journal*, 31(8), 903–916.
- Siehl, C., & Smith, D. (1990). Avoiding the loss of a gain: retaining top managers in an acquisition. *Human Resource Management*, 29(2), 167–185.
- Simpson, B. (2009). Pragmatism, Mead and the practice turn. *Organization Studies*, 30(12), 1329–1347.

- Singh, H., & Montgomery, C. A. (1987). Corporate acquisition strategies and economic performance. *Strategic Management Journal*, 8(4), 377–386.
- Sinha, P., Daellenbach, U., & Bednarek, R. (2015). Legitimacy defense during post-merger integration: between coupling and compartmentalization. *Strategic Organization*, 13(3), 169–199.
- Sitkin, S. B., & Pablo, A. L. (2004). Leadership and the M&A process. In *Mergers and acquisitions: creating integrative knowledge* (Pablo A. L. & Javidan M. (eds), pp. 181–193). Oxford, UK: Blackwell.
- Slangen, A. H., & Hennart, J.-F. (2008). Do multinationals really prefer to enter culturally distant countries through greenfields rather than through acquisitions? The role of parent experience and subsidiary autonomy. *Journal of International Business Studies*, 39(3), 472–490.
- Smith, A., & Graetz, F. (2006). Organizing dualities and strategizing for change. *Strategic Change*, 15(5), 231–239.
- Smith, K. K. (1984). Rabbits, lynxes, and organizational transitions. In *Managing Organizational Transitions* (Kimberley, J. & Quinn, R. E. (Eds), pp. 267-294). Homewood, IL, Irwin.
- Smith, K. K., & Berg, D. N. (1987). *Paradoxes of group life: understanding conflict, paralysis, and movement in group dynamics*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Smith, W. K. (2014). Dynamic decision making: a model of senior leaders managing strategic paradoxes. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1592–1623.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.
- Smith, W. K., & Tracey, P. (2016). Institutional complexity and paradox theory: complementarities of competing demands. *Strategic Organization*, 14(4), 455–466.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522–536.
- Smith, W. K., Binns, A., & Tushman, M. L. (2010). Complex business models: managing strategic paradoxes simultaneously. *Long range planning*, 43(2), 448-461.
- Søderberg, A.-M. (2003). Sensegiving and sensemaking in an integration processes. In *Narratives we organize by: Narrative Approaches in organization studies* (Czarniawska, B. & Gagliardi, P. (eds.), pp. 2-45). Philadelphia, PA, USA John Benjamins.
- Sonenshein, S. (2010). We're Changing—Or are we? untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, 53(3), 477–512.
- Spedale, S., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2007). Preservation and dissolution of the target firm's embedded ties in acquisitions. *Organization Studies*, 28(8), 1169–1196.
- 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., Yildiz H. E. (2013). Sociocultural integration in mergers and acquisitions: unresolved paradoxes and directions for future research. *Thunderbird International Business Review*, 55(4), 333–356.
- Stahl, G. K., & Voigt, A. (2008). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination. *Organization Science*, 19(1), 160–176.
- Stake, R. E. (1994). Case studies. In *Strategies of Qualitative Inquiry* (Denzin N. K., & Lincoln Y. S. (Eds.), Vol. 2, pp. 86–109). Beverly Hills: Sage.
- Steigenberger, N. (2016). The challenge of integration: a review of the M&A integration literature. *International Journal of Management Reviews*. [http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/1/\(ISSN\)1468-2370/earlyview](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/1/(ISSN)1468-2370/earlyview).
- Steiler, D., & Rüling, C.-C. (2010). Stress et stratégies d'ajustement. Analyse en situation de fusion-acquisition. *Management & Avenir*, (4), 40–62.

- Steiner, P. O. (1975). *Mergers: Motives, effects, policies*. Michigan: University of Michigan Press.
- Stettner, U., & Lavie, D. (2014). Ambidexterity under scrutiny: exploration and exploitation via internal organization, alliances, and acquisitions. *Strategic Management Journal*, 35(13), 1903–1929.
- Stigler, G. J. (1950). Monopoly and oligopoly by merger. *The American Economic Review*, 40(2), 23–34.
- Strauss, A. & J. Corbin (1998). *Basics of qualitative research: Procedures and techniques for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Suddaby, R., Seidl, D., & Lê, J. K. (2013). Strategy-as-practice meets neo-institutional theory. *Strategic Organization*, 11(3), 329–344.
- Sundaramurthy, C., & Lewis, M. (2003). Control and collaboration: paradoxes of governance. *Academy of Management Review*, 28(3), 397–415.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27–43.
- Takeishi, A. (2001). Bridging inter-and intra-firm boundaries: management of supplier involvement in automobile product development. *Strategic Management Journal*, 22(5), 403–433.
- Talbot, C. (2003). La réforme de la gestion publique et ses paradoxes : l'expérience britannique. *Revue Française D'administration Publique*, (1), 11–24.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556.
- Teerikangas, S., & Véry, P. (2006). The culture–performance relationship in M&A: from yes/no to how. *British Journal of Management*, 17(S1), S31–S48.
- Thietart, R.-A. (2001). *Doing management research: a comprehensive guide*. Beverly Hills: Sage.
- Thomas, L., & D'Aveni, R. (2009). The changing nature of competition in the US manufacturing sector, 1950–2002. *Strategic Organization*, 7(4), 387–431.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801–843.
- Tidström, A., & Rajala, A. (2016). Coopetition strategy as interrelated praxis and practices on multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 58, 35–44.
- Tienari, J., Vaara, E., & Björkman, I. (2003). Global capitalism meets national spirit: discourses in media texts on a cross-border acquisition. *Journal of Management Inquiry*, 12(4), 377–393.
- Tønnesvang, J., Hedegaard, N. B., & Nygaard, S. E. (2015). *The Quadrant Model-what it is and how it can be used in practice*. Aarhus, Denmark: Aarhus university.
- Trabelsi, K. (2007). La confiance : la «plate-forme» de l'alliance stratégique. *Management & Avenir*, (4), 25–40.
- Trautwein, F. (1990). Merger motives and merger prescriptions. *Strategic Management Journal*, 11(4), 283–295.
- Tsai, W. (2002). Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13(2), 179–190.
- Tse, T. (2013). Paradox resolution: a means to achieve strategic innovation. *European Management Journal*, 31(6), 682–696.
- Tsoukas, H. (2009). A dialogical approach to the creation of new knowledge in organizations. *Organization Science*, 20(6), 941–957.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567–582.
- Tushman, M. L., & Nadler, D. A. (1978). Information processing as an integrating concept in organizational design. *Academy of Management Review*, 3(3), 613–624.

- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). The ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30.
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational metamorphosis: a punctuated equilibrium model of organizational evolution. *Research in Organizational Behavior*, 7, 171–222.
- Tuuli, M. M., Rowlinson, S., & Koh, T. Y. (2010). Control modes and mechanisms in construction project teams: drivers and consequences. *Construction Management and Economics*, 28(5), 451–465.
- Uhlenbruck, K., Hughes-Morgan, M., Hitt, M. A., Ferrier, W. J., & Brymer, R. (2016). Rivals' reactions to mergers and acquisitions. *Strategic Organization*, 1476127016630526.
- Uhlenbruck, N., & Castro, J. de. (1998). Privatization from the acquirer's perspective: a mergers and acquisitions based framework. *Journal of Management Studies*, 35(5), 619–640.
- Urban, S. (2000). French industrial economy: primary and unique characteristics. *Luiss International Journal*, 2, 133–153.
- Vaara, E. (2002). On the discursive construction of success/failure in narratives of post-merger integration. *Organization Studies*, 23(2), 211–248.
- Vaara, E., & Monin, P. (2010). A recursive perspective on discursive legitimation and organizational action in mergers and acquisitions. *Organization Science*, 21(1), 3–22.
- Vaara, E., Sarala, R., Stahl, G. K., & Björkman, I. (2012). The impact of organizational and national cultural differences on social conflict and knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of Management Studies*, 49(1), 1–27.
- Vaara, E., & Tienari, J. (2002). Justification, legitimization and naturalization of mergers and acquisitions: a critical discourse analysis of media texts. *Organization*, 9(2), 275–304.
- Vaara, E., & Tienari, J. (2011). On the narrative construction of multinational corporations: an antenarrative analysis of legitimation and resistance in a cross-border merger. *Organization Science*, 22(2), 370–390.
- Vaara, E., Tienari, J., & Sääntti, R. (2003). The international match: metaphors as vehicles of social identity-building in cross-border mergers. *Human Relations*, 56(4), 419–451.
- Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: a research note. *Strategic Management Journal*, 13(5), 169–188.
- Van de Ven, A. H., & Huber, G. P. (1990). Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization Science*, 1(3), 213–219.
- Van de Ven, A. H., & Johnson, P. E. (2006). Knowledge for theory and practice. *Academy of management review*, 31(4), 802–821.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1988). Paradoxical requirements for a theory of organizational change. In *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management* (Quinn R. E., & Cameron K. S. (eds), Vol. 19, p. 80). Ballinger Pub Co.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510–540.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies*, 26(9), 1377–1404.
- Van Der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: the importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48(3), 532–547.
- Van Dick, R., Ullrich, J., & Tissington, P. A. (2006). Working under a black cloud: how to sustain organizational identification after a merger. *British Journal of Management*, 17(S1), 69–79.
- van Fenema, P. C., & Loebbecke, C. (2014). Towards a framework for managing strategic tensions in dyadic interorganizational relationships. *Scandinavian Journal of Management*, 30(4), 516–524.

- Van Knippenberg, D., & Van Leeuwen, E. (2001). Organisational identity after a merger: sense of continuity as key. In *Social Identity Processes in Organizational Contexts* (Hogg M. A., & Terry D. J. (eds), pp. 249–264). Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Van Marrewijk, A. (2016). Conflicting subcultures in mergers and acquisitions: a longitudinal study of integrating a radical internet firm into a bureaucratic telecoms firm. *British Journal of Management*, 27(2), 338–354.
- Van Wijk, R., Jansen, J. J., & Lyles, M. A. (2008). Inter-and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830–853.
- Vermeulen, F., & Barkema, H. (2001). Learning through acquisitions. *Academy of Management Journal*, 44(3), 457–476.
- Véry, P., Lubatkin, M., Calori, R., & Veiga, J. (1997). Relative standing and the performance of recently acquired European firms. *Strategic Management Journal*, 18(8), 593–614.
- Véry, P., & Schweiger, D. M. (2001). The acquisition process as a learning process: evidence from a study of critical problems and solutions in domestic and cross-border deals. *Journal of World Business*, 36(1), 11–31.
- Vieru, D., & Rivard, S. (2014). Organizational identity challenges in a post-merger context: a case study of an information system implementation project. *International Journal of Information Management*, 34(3), 381–386.
- Vince, R., & Broussine, M. (1996). Paradox, defense and attachment: accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. *Organization Studies*, 17(1), 1–21.
- Vlaar, P. W., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2007). On the evolution of trust, distrust, and formal coordination and control in interorganizational relationships toward an integrative framework. *Group & Organization Management*, 32(4), 407–428.
- Von Krogh, G., Sinatra, A., & Singh, H. (1994). *The management of corporate acquisitions: International perspectives*. London: Macmillan.
- Vuylsteke, C., Nankani, H., Candoy-Sekse, R., & Palmer, A. R. (1988). *Techniques of privatization of State-owned enterprises: methods and implementation* (Vol. 88). Washington, D.C: World Bank Publications.
- Walsh, I., & Renaud, A. (2010). La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de système d'information. *Management & Avenir*, (9), 283–302.
- Walsh, J. P. (1989). Doing a deal: merger and acquisition negotiations and their impact upon target company top management turnover. *Strategic Management Journal*, 10(4), 307–322.
- Walter, G. A., & Barney, J. B. (1990). Research notes and communications management objectives in mergers and acquisitions. *Strategic Management Journal*, 11(1), 79–86.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., Jackson, D. D., & Morche, J. (1972). *Une logique de la communication* (Trad. Fr.). Paris: Seuil.
- Webb, E., & Weick, K. E. (1979). Unobtrusive measures in organizational theory: a reminder. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 650–659.
- Weber, R. A., & Camerer, C. F. (2003). Cultural conflict and merger failure: an experimental approach. *Management Science*, 49(4), 400–415.
- Weber, Y. (2013). *Handbook of research on mergers and acquisitions*. Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Weber, Y., & Fried, Y. (2011). Guest Editors' note: The role of HR practices in managing culture clash during the postmerger integration process. *Human Resource Management*, 50(5), 565–570.
- Weber, Y., Rachman-Moore, D., & Tarba, S. Y. (2012). HR practices during post-merger conflict and merger performance. *International Journal of Cross Cultural Management*, 12(1), 73–99.

- Weber, Y., Shenkar, O., & Raveh, A. (1996). National and corporate cultural fit in mergers/acquisitions: an exploratory study. *Management Science*, 42(8), 1215–1227.
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2013). Sociocultural integration in mergers and acquisitions—New perspectives. *Thunderbird International Business Review*, 55(4), 327–331.
- Weber, Y., Tarba, S. Y., & Bachar, Z. R. (2011). Mergers and acquisitions performance paradox: the mediating role of integration approach. *European Journal of International Management*, 5(4), 373–393.
- Weick, K. (1979). *The social psychology of organisations*. Reading, Mass: Addison-Westly.
- Weick, K. E. (1974). Amendments to organizational theorizing. *Academy of Management Journal*, 17(3), 487–502.
- Weick, K. E. (1984). Theoretical assumptions and research methodology selection. In *IS Technology and Organization* (McFarlan, F. W. (eds), pp. 111–132). Boston: Harvard Business School Press, Massachusetts.
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305–317.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Beverly Hills: Sage.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361–386.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. 1999. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1): 361–386.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Westphal, T. G., & Shaw, V. (2005). Knowledge transfers in acquisitions—An exploratory study and model. *MIR: Management International Review*, 45(2), 75–100.
- Whitehead, A. N. (1938). *Modes of Thought*. New York: The Free Press.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731–735.
- Whorton, J. W., & Worthley, J. A. (1981). A perspective on the challenge of public management: environmental paradox and organizational culture. *Academy of Management Review*, 6(3), 357–361.
- Wilcox, H. D., Chang, K.-C., & Grover, V. (2001). Valuation of mergers and acquisitions in the telecommunications industry: a study on diversification and firm size. *Information & Management*, 38(7), 459–471.
- Wilden, A. (2013). *System and Structure: essays in communication and exchange second edition* (Vol. 11). London; New York: Routledge.
- Wu, J. (2012). Technological collaboration in product innovation: the role of market competition and sectoral technological intensity. *Research Policy*, 41(2), 489–496.
- Yang, M., & Hyland, M. (2006). Who do firms imitate? A multilevel approach to examining sources of imitation in the choice of mergers and acquisitions. *Journal of Management*, 32(3), 381–399.
- Ybema, S. (1996). A duck-billed platypus in the theory and analysis of organizations: combinations of consensus and dissensus. In *Contradictions in context: puzzling over paradoxes in contemporary organizations* (Sabelis K. I., & Ybema S. (Eds.), pp. 39, 61). Amsterdam: VU University Press.
- Yildiz, H. E., & Fey, C. F. (2010). Compatibility and unlearning in knowledge transfer in mergers and acquisitions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 448–456.
- Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*. Beverly Hills: Sage.
- Zollo, M., & Meier, D. (2008). What is M&A performance? *The Academy of Management Perspectives*, 22(3), 55–77.

- Zollo, M., & Singh, H. (2004). Deliberate learning in corporate acquisitions: post-acquisition strategies and integration capability in US bank mergers. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1233–1256.
- Zou, H., & Ghauri, P. N. (2008). Learning through international acquisitions: the process of knowledge acquisition in China. *Management International Review*, 48(2), 207–226.

## Liste des tableaux

Tableau 1. Stratégies et enjeux vecteurs d’opération de F/A selon les stratégies identifiées par Meier et Schier (2012).....	38
Tableau 2. Principaux défis de l’intégration post-fusion traités dans la littérature.....	49
Tableau 3. Utilisation des différents termes de paradoxe, dualité, polarité, contradiction dans les travaux académiques.....	89-90
Tableau 4. Enrichissement de la grille d’analyse proposée par Lüscher <i>et al.</i> (2006) et Smith et Lewis (2011) .....	97-98
Tableau 5. Synthèse des éléments de gestion des paradoxes .....	107-108
Tableau 6. Identification du (des) niveau(x) d’analyse et du (des) mode(s) de résolution associé(s) dans des travaux académiques.....	114-115
Tableau 7. Informations sur la répartition des entretiens dans le temps et utilisation des guides d’entretien.....	154
Tableau 8. Informations sur la conduite des entretiens.....	156
Tableau 9. Matériau collecté dans le cadre de la fusion <i>Perspective-Alpha</i> .....	158
Tableau 10. Synthèse comparative des entreprises <i>Perspective</i> et <i>Alpha</i> .....	164
Tableau 11. Carte d’identité de <i>Perspective</i> avant la fusion .....	165
Tableau 12. Carte d’identité d’ <i>Alpha</i> avant la fusion .....	166
Tableau 13. Différentes phases de la fusion <i>Perspective-Alpha</i> .....	177
Table 14. Extrait arbre codes.....	178
Table 15. Characteristics of firms .....	195
Table 16. Data collection .....	196
Table 17. Detailed information on interviews.....	197
Table 18. Detailed information on interviews and on-site presence .....	198
Table 19. Sequencing the merger process .....	201
Table 20. Items for identification of SI and OA during period 1: Pre-negotiations (December 2008 – December 2010) .....	207-208
Table 21. Items for identification of SI and OA during phase 2: Absorption (December 31, 2010 – March 31, 2011) .....	211-213

Table 22. Items for identification of SI and OA during phase 3: Symbiosis (April 2011 – December 2012) .....	216-218
Tableau 23. Synthèse comparative des entreprises <i>Perspective</i> et <i>Alpha</i> .....	234
Tableau 24. Matériau collecté dans le cadre de la F/A <i>Perspective-Alpha</i> .....	235
Tableau 25. Informations sur la répartition des entretiens dans le temps .....	236
Tableau 26. Phases du processus.....	240
Tableau 27. Présence de dilemmes et paradoxes dans le processus d'intégration post-fusion .....	242-249
Table 28. Features of the merger process.....	262
Tableau 29. Caractéristiques clés de la F/A .....	285
Tableau 30. Analyse processuelle de la F/A .....	286
Tableau 31. Synthèse explicative des caractéristiques des volets identifiés .....	312
Tableau 32. Apports des manuscrits aux deux volets identifiés .....	315-321
Tableau 33. Synthèse des tensions analysées et niveau(x) d'analyse étudiés dans les quatre manuscrits.....	332

## Liste des illustrations

Schéma 1. Thèse défendue et démarche générale de la thèse .....	26-27
Schéma 2. Processus itératif pour une compréhension approfondie du processus d'intégration post-fusion.....	56
Schéma 3. Représentation des deux conceptions du paradoxe via le symbole taoïste.....	82
Schéma 4. Représentations du paradoxe et des modes de management du paradoxe.....	110
Schéma 5. Une multiplication des interfaces des dualités en stratégie inter-organisationnelle .....	124
Schéma 6. Adaptation du « <i>Modèle Quadrant</i> » pour l'observation et l'interprétation d'un phénomène (Tønnesvang <i>et al.</i> , 2015) .....	142
Figure 7. Data structure .....	203
Figure 8. Adaptation of the <i>quadrant model</i> for interpretation and observation analysis of a situation (Tønnesvang <i>et al.</i> , 2015, p. 4).....	205
Figure 9. Evolution of organizational autonomy (OA) and strategic interdependency (SI) during the merger process.....	220
Figure 10. Synthesis of the progressive evolution of control and autonomy from parent companies and search for organizational ambidexterity throughout merger process .....	274
Schéma 11. Matérialisation de la coexistence verticale du paradoxe entre autonomie organisationnelle et interdépendance stratégique au cours du processus d'intégration post-fusion (en référence au manuscrit 1) .....	297
Schéma 12. Matérialisation de la coexistence catégorielle du paradoxe entre nécessité de transférer les connaissances et difficultés ou freins à transférer les connaissances (identifié dans le manuscrit 4).....	299
Schéma 13. Représentation des deux dimensions présentes dans le volet 1 .....	300
Schéma 14. Matérialisation des deux dimensions grâce à l'analyse de la tension entre autonomie organisationnelle et interdépendance stratégique (référence au manuscrit 1).....	300
Schéma 15. Matérialisation de la dynamique d'oscillation pour la tension entre autonomie organisationnelle (OA) et interdépendance stratégique (IS) (manuscrit 1) .....	304
Schéma 16. Matérialisation des modes de résolution des paradoxes dans une perspective processuelle ainsi que des concepts d'hybridation, oscillation et évènements/processus déclencheurs (cas <i>Perspective-Alpha</i> ).....	305

Schéma 17. Matérialisation du mécanisme des évènements déclencheurs ou processus déclencheurs dans une perspective dynamique (cas <i>Perspective-Alpha</i> ).....	308
Schéma 18. Représentation de la dynamique de l'oscillation des dualités au cours d'un processus d'intégration post-fusion (cas <i>Perspective-Alpha</i> ) .....	309
Schéma 19. Représentation des éléments de synthèse des deux volets.....	310
Schéma 20. Évolution de la tension entre autonomie organisationnelle et interdépendance stratégique en intégration post-fusion (manuscrit 1).....	315
Schéma 21. Évolution des trois paradoxes identifiés (manuscrit 2).....	317
Schéma 22. Évolution des deux paradoxes identifiés en intégration post-fusion (manuscrit 3) : exploration/exploitation au niveau organisationnel et tension contrôle/autonomie au niveau gouvernance .....	319
Schéma 23. Évolution des modes de résolution de la tension relative au transfert de connaissances en intégration post-fusion (manuscrit 4).....	321
Schéma 24. Matérialisation du mécanisme 1 : un évènement déclencheur ou un processus déclencheur impulse une force « push » engendrant un processus réorganisant au niveau organisationnel .....	323
Schéma 25. Matérialisation du mécanisme 2 : dynamique d'oscillation et logique intégrative (possible hybridation).....	324
Schéma 26. Matérialisation du mécanisme 3 : corrélation entre modes d'intégration post-fusion et modes de résolution temporaire .....	325

## Liste des annexes

Annexe 1 : Convention de coopération et d'accueil .....	381
Annexe 2 : Glossaire .....	389
Annexe 3 : Guide d'entretien numéro 1 .....	391
Annexe 4 : Guide d'entretien numéro 2 .....	394
Annexe 5 : Guide d'entretien numéro 3 .....	397
Annexe 6 : Fiche synthétique suite déroulement entretien.....	400
Annexe 7 : Extrait journal de bord .....	401
Annexe 8 : Extrait classification données secondaires « classement global ».....	402
Annexe 9 : Extraits classification données secondaires « classement spécifique» .....	403
A. Extrait du classement Excel spécifique aux documents sur les organisations (rapports annuels, plaquette communication, etc.) : extrait années 2010 à 2013 (non exhaustif).....	403
B. Extrait du classement Excel spécifique aux communiqués de presse (source Perspective).....	405
Annexe 10 : Extrait codage verbatims dans NVivo suivant phases et catégorisation par Smith et Lewis (2011).....	406
A. Extrait du logiciel NVivo : classement verbatims et données pour la transmission des processus et connaissances - phase 2 (nœud parent nommé TK-P2) se référant à la tension « belonging – organizing » (nœud enfant).....	406
B. Extrait du logiciel NVivo : classement verbatims et données pour le marché (environnement global) - phase 2 (nœud parent nommé ENV-P2) se référant à la tension « performing » (nœud enfant).....	407
C. Extrait du logiciel NVivo : classement verbatims et données pour le marché (environnement global) - phase 0 (nœud parent nommé ENV-P0) se référant à la tension « organizing » (nœud enfant).....	408

# Annexes

## Annexe 1

### Convention de coopération et d'accueil (8 pages dont – Annexe Accord de confidentialité)<sup>202</sup>

#### CONVENTION DE COOPERATION ET D'ACCUEIL

Entre les soussignés :

La société I [REDACTED] 040 092 [REDACTED]

ci-après dénommée « **leade** »

Et

**Aix-Marseille Université**, Etablissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, n° SIRET 13001533200013, ayant son siège 58 Bd Charles Livon, 13284 Marseille Cedex 07, Représenté par son Président, le Professeur Yvon BERLAND,

ci-après dénommé « **AMU** »

Agissant au nom et pour le compte de Centre de REcherche sur le Transport et la LOGistique (CRET-LOG), dirigé par Madame Nathalie FABBE-COSTES,

désigné ci-après par le « **CRET-LOG** »

Et

**Le Groupe Sup de Co Montpellier Business School**, dont le siège social est sis 2300 avenue des moulins, 34185 Montpellier cedex 4,

Représenté par Monsieur Didier Jourdan, Directeur Général du Groupe Sup de Co Montpellier Business School,

ci-après dénommé « **Groupe Sup de Co Montpellier Business School** »

Et

**Madame Anne-Sophie THELISSON**, demeurant à Résidence le Square, 462 avenue de l'Europe 34170 Castelnau le lez, née le 25/04/1987, à Saint-Etienne, de nationalité française,

ci-après dénommée « **Madame Anne-Sophie Thelisson** »

**ENSEMBLE DESIGNÉ « LES PARTIES »**

GG  
the 1 JD

<sup>202</sup> Trois versions ont été révisées par le service juridique de l'entreprise, ce qui explique la date de signature du contrat au 27 mars 2014. Un avenant prolongeant la durée d'insertion d'un an sur le terrain a été signé entre les

Il a été convenu ce qui suit :

■ le cadre d'un doctorat en Science de gestion, Madame Anne-Sophie Thelisson, doctorante au sein du laboratoire universitaire de recherche le CRET-LOG (Aix-Marseille Université) ayant un poste d'Assistante Chercheur Doctorante au sein du Groupe Sup de Co Montpellier Business School, mènera des travaux de recherche en stratégie et occupe le poste d'assistante chercheur doctorante et ce, pour une durée de trois ans.

L'objet de sa thèse consiste à identifier et comprendre les liens possibles entre les opérations de fusion-acquisition et les tensions résultantes et inhérentes à ces mouvements.

A ce titre, Madame Anne-Sophie Thelisson a sollicité Icade aux fins de mener des travaux d'analyse portant sur les différentes étapes de la réalisation d'une fusion, sur le plan de la stratégie de l'entreprise et de sa gestion.

Icade a accepté de coopérer avec Madame Anne-Sophie Thelisson et de l'accueillir afin de répondre à ses questions, dans le cadre d'entretiens croisés qui seront organisés avec les principaux directeurs.

La présente convention a pour objet de définir les conditions d'accueil de Madame Anne-Sophie Thelisson.

#### Article 1 : Objet de la convention

■ accepte d'accueillir Madame Anne-Sophie Thelisson dans le cadre de ses travaux de recherche. Ces travaux ont pour objet d'observer les pratiques de l'entreprise. Ils pourront être utilisés par Madame Anne-Sophie Thelisson à des fins de recherche (thèse et publications académiques) ainsi que dans un cadre pédagogique (comme support de cours ou d'étude de cas).

Les travaux seront menés à l'initiative de Madame Anne-Sophie Thelisson, qui sollicitera ■ pour rencontrer les interlocuteurs désignés.

Les travaux menés par Madame Anne-Sophie Thelisson sont encadrés par M. Gilles Guieu, Professeur des Universités, Aix-Marseille Université, membre du CRET-LOG et Directeur de Recherche de Madame Anne-Sophie Thelisson ainsi que par Mme Audrey Missonier, Professeur au sein du GSCMBS et co-directrice de Recherche de Madame Anne-Sophie Thelisson.

Madame Anne-Sophie Thelisson sera accueillie aux dates fixées pour ces entretiens dans les locaux d'■, situés ■ 19<sup>ème</sup>. Un bureau de passage ou une salle de réunion sera mis à sa disposition à cette occasion. Un badge d'accès « invité » lui sera fourni, lui permettant de circuler dans le bâtiment et d'accéder aux services de restauration internes.

Pendant la durée de ses travaux au sein d'Icade, Madame Anne-Sophie Thelisson conservera son poste d'assistante chercheur doctorante et le statut associé. Elle ne bénéficiera d'aucune gratification de la part d'■.

#### Article 2 : Durée de la convention

Les travaux conduits par Madame Anne-Sophie Thelisson seront menés entre février 2014 et janvier 2015, au travers des réunions et entretiens fixés à l'initiative de Madame Anne-Sophie Thelisson, à raison d'environ deux semaines non consécutives par trimestre.

GG  
HFC 1/15

parties en octobre 2015. La convention et accord de confidentialité écrit dans le cadre de notre insertion ont été retenus par notre laboratoire de recherche comme modèle à utiliser pour les autres doctorants intégrant un terrain.

- Ni à la communication écrite ou orale des travaux réalisés par Anne-Sophie Thelisson dans le cadre de publications, colloques ou conférences dès lors que la version définitive du dit article ou acte de conférence aura fait l'objet d'une relecture aux fins d'autorisation par [REDACTED] concernant les informations la concernant. Le délai de lecture ne peut être supérieur à 14 jours. Sans réponse de la part d'icade, la communication est considérée comme validée.

6/. Conformément à la réglementation en vigueur sur le droit d'auteur, Madame Anne-Sophie Thelisson demeure titulaire originaire des droits d'auteurs portant sur les créations originales qu'elle aura réalisées au cours de ses recherches et conserve à ce titre toutes prérogatives morales et patrimoniales découlant de ces dernières. Il en va également en ce qui concerne des droits d'auteur protégeant sa thèse [ses publications] qui restera la propriété de Madame Anne-Sophie Thelisson [et de ses éventuels co-auteurs].

7/. Cet accord de confidentialité vaudra pendant toute la durée de la convention de coopération et d'accueil et restera en vigueur trois ans après la signature de celle-ci, nonobstant sa résiliation, ou l'arrivée à échéance.

8/. En cas de litige portant sur l'application ou l'interprétation du présent accord, les Parties s'efforceront de résoudre leur différend à l'amiable.

En cas de désaccord persistant, les Tribunaux français compétents seront saisis.

En six exemplaires

Fait à Paris

Le 27 mars 2014

[REDACTED]  
Président



Groupe Sup de Co Montpellier Business School  
Didier JOURDAN  
Directeur Général


Aix-Marseille Université  
Yvon BERLAND  
Président



Audrey MISSIONIER  
Professeur et co-Directeur de thèse



GG MC

Madame Anne-Sophie THELISSON



Visa du CRET-LOG  
Pr Nathalie FABBE-COSTES  
Directrice du CRET-LOG



Pr Gilles GUIEU  
Directeur de thèse



Nathalie FABBE-COSTES  
*Professeur des Universités*  
*Directrice du CRET-LOG*



## Convention de coopération – Annexe Accord de confidentialité

### ANNEXE : Accord de confidentialité

Entre les soussignés :

La société [REDACTED] 42  
[REDACTED] re,  
représentée par son Président [REDACTED]  
ci-après dénommée « [REDACTED] »

Et

**Aix-Marseille Université**, Etablissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, n°  
SIRET 13001533200013, ayant son siège 58 Bd Charles Livon, 13284 Marseille Cedex 07,  
Représenté par son Président, le Professeur Yvon BERLAND,

ci-après dénommé « **AMU** »

Agissant au nom et pour le compte de Centre de REcherche sur le Transport et la LOGistique (CRET-  
LOG), dirigé par Madame Nathalie FABBE-COSTES,

désigné ci-après par le «CRET-LOG»

Et

**Le Groupe Sup de Co Montpellier Business School**, dont le siège social est sis 2300 avenue des  
moulins, 34185 Montpellier cedex 4,

Représenté par Monsieur Didier Jourdan, Directeur Général du Groupe Sup de Co Montpellier  
Business School,

ci-après dénommé « **Groupe Sup de Co Montpellier Business School** »

Et

**Madame Anne-Sophie THELISSON**, demeurant à Résidence le Square, 462 avenue de l'Europe 34170  
Castelnau le lez, née le 25/04/1987, à Saint-Etienne, de nationalité française,

ci-après dénommée «**Madame Anne-Sophie Thelisson** »

ENSEMBLE DESIGNÉ « **LES PARTIES** »

GG  
JFC 1 J0

#### ETANT DONNE QUE

Les parties vont être amenées, dans le cadre d'une recherche doctorale menée par la doctorante Madame Anne-Sophie Thelisson, à récolter et échanger des informations ou données, de nature technique, financière, commerciale ou autre, quelle qu'en soit la forme, transmises par l'une des Parties à l'autre et désignées comme confidentielles de la part de la Partie qui les transmet par l'apposition ou l'adjonction sur leur support d'un tampon ou formule, ou par l'établissement et la remise ou envoi d'une notification écrite à cet effet, ou, lorsqu'elles sont divulguées oralement, dont le caractère confidentiel a été porté à la connaissance de la Partie qui les reçoit au moment de leur divulgation, ci-après dénommées « Informations Confidentielles ».

#### LES PARTIES SONT CONVENUES DE CE QUI SUIT

1/. Le présent accord de confidentialité a pour objectif de fixer les conditions d'utilisation des Informations Confidentielles ainsi que leur protection.

2/. Il est rappelé que les informations et connaissances :

- ayant été portées à la connaissance du public ou qui y ont été portées ultérieurement autrement que par un manquement au présent accord de confidentialité ;

- ou connues préalablement de Madame Anne-Sophie Thelisson avant communication par [REDACTED] ou par toute personne habilitée ;

- ou communiquées par des tiers de bonne foi sans obligation de confidentialité

ne sont pas considérées comme des Informations Confidentielles.

3/. Chaque Partie, dans la mesure des autorisations dont elle dispose, transmettra à l'autre les Informations Confidentielles jugées nécessaires par la Partie auteur de la divulgation pour réaliser les objectifs convenus.

4/. Aucun terme de cet accord de confidentialité ne peut être considéré comme obligeant l'une des Parties à divulguer les Informations Confidentielles à l'autre.

5/. Les Informations recueillies par la technique d'observation et par enregistrement lors d'entretiens réalisés par Madame Anne-Sophie Thelisson au sein de la société [REDACTED] sont désignées de facto comme Informations Confidentielles et sont donc soumises au présent accord de confidentialité.

Toutefois, les dispositifs du présent article ne pourront faire obstacle :

- Ni à l'obligation qui incombe à chacune des parties prenantes à l'étude d'établir un rapport d'activité dans la mesure où cette communication ne constitue pas une divulgation au sens des lois sur la propriété industrielle.

- Ni à la soutenance de thèse de Madame Anne-Sophie Thelisson dès lors que la version définitive de la thèse aura fait l'objet d'une relecture aux fins d'autorisation par [REDACTED] concernant les informations la concernant. Le délai de lecture ne peut être supérieur à 21 jours. Sans réponse de la part d' [REDACTED] le document de thèse est considéré comme validé.

GG ~~1~~ 1 5)

La présente convention prend effet rétroactivement à partir du 1<sup>er</sup> février 2014 jusqu'au 31 janvier 2015.

La présente convention ne pourra être renouvelée sans l'accord des parties.

### Article 3 : Confidentialité

Les conditions de diffusion des informations et données collectées par Madame Anne-Sophie Thelisson font l'objet d'un accord de confidentialité spécifique annexée à la présente convention.

### Article 4 : Résiliation

La présente convention pourra être résiliée par l'une des Parties, à tout moment, de plein droit par lettre recommandée avec accusé de réception, avec préavis de trente (30) jours à compter de l'envoi de la lettre recommandée et quinze (15) jours en cas de comportement fautif de l'une des Parties.

Elle sera résiliée de plein droit dans tous les cas où la thèse elle-même ne serait plus poursuivie et notamment en cas de rupture du contrat doctoral de Madame Anne-Sophie Thelisson.

Sous quinzaine à compter de résiliation de la présente convention, pour quelque raison que ce soit, les Parties s'engagent à se restituer l'intégralité des données et informations, qui lui auront été communiquées par l'autre Partie, sous quelque format que ce soit ou dont elles auraient eu connaissance à l'occasion de la présente convention, ainsi que tout document, moyen, logiciel ou outil et autres éléments mis à la disposition par l'autre Partie et restant la propriété de celle-ci.

La résiliation, et ce quel qu'en soit le motif, du présent accord n'aura pas pour effet de dégager les Parties de leur obligation de respecter les dispositions de du présent accord concernant l'utilisation, la divulgation et la protection de l'information reçue jusqu'à la date de la résiliation.

Les obligations contenues dans ces dispositions restent en vigueur pendant la période définie auxdits articles.

### Article 5 : Litiges

En cas de litige sur l'interprétation ou l'exécution de la présente convention, les Parties s'efforceront de résoudre leur différend à l'amiable.

En cas de désaccord persistant, les Tribunaux français compétents seront saisis.

Fait à Paris, le 27 mars 2014

En six exemplaires.

[Redacted signature]

Président



Aix-Marseille Université  
Yvon BERLAND  
Président



[Handwritten mark]

Madame Anne-Sophie THELISSON



Visa du CRET-LOG  
Pr Nathalie FABBE-COSTES  
Directrice du CRET-LOG



Pr Gilles GUIEU  
Directeur de thèse



Nathalie FABBE-COSTES  
Professeur des Universités  
Directrice du CRET-LOG



Asset management : gestion d'actifs financiers et de portefeuille

Backlog : désigne les volumes restant à livrer par rapport à la commande passée. Par exemple, le nombre d'appartements restant à livrer sur un site.

Loan to Value : désigne le ratio d'endettement

Property management : désigne la gérance de patrimoine

PMT : Projets à Moyens Termes

SIIC : Sociétés d'Investissement Immobilier Cotées

Demande placée : ensemble des transactions, à la location ou à la vente, réalisées par des utilisateurs finaux

Disponibilité immédiate : évaluation des surfaces immédiatement disponibles

Facility management : désigne le management et la réalisation intégrés d'un ensemble de services supports liés à l'immobilier, hors des activités du cœur de métier, pour le compte d'une organisation (interne ou externe), et dans le cadre d'un engagement qui précise les niveaux de performance à atteindre

Fonctions supports : fonctions qui ne relèvent pas du cœur de métier d'une entreprise mais qui agissent dans son intérêt

Garantie décennale : elle couvre les désordres qui compromettent la solidité de l'immeuble, le rendent impropre à sa destination ou affectent la solidité des éléments d'équipement indissociables du bâtiment

GMAO (Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur) : outil de gestion et d'organisation de la maintenance des équipements techniques (maintenance préventive et corrective financièrement et techniquement, permet de générer des historiques, de gérer les sous-traitants et d'établir un plan de remplacement des équipements en fonction de leur durée de vie et des interventions réalisées)

GTB (Gestion Technique de Bâtiment) : système automatisé permettant le contrôle, la commande et la gestion des installations techniques (chauffage, climatisation, ventilation, éclairage) du bâtiment en fonction de l'occupation et des objectifs d'un bâtiment.

IGH (Immeuble de Grande Hauteur) : Tout corps de bâtiment dont le plancher bas du dernier niveau est situé, par rapport au niveau le plus haut utilisable par les voitures de pompiers, à plus de 50 mètres pour les immeubles d'habitation et à plus de 28 mètres pour les autres (artR122-2 du Code de la Construction et de l'Habitation)

Immeuble en blanc : construction d'un programme lancé sans location ou vente préalable à un utilisateur

---

<sup>203</sup> Sources : Code de la Construction et de l'Habitation ; Site internet Immobilier et Services : <http://www.immobilierservices.com/lexique-immobilierdefinition-facility-property-management> (consulté le 13/02/2014) ; Discussions internes.

Immeuble en gris : programme lancé avec un permis de construire obtenu qui n'est lancé qu'après la location ou la vente totale ou partielle à un utilisateur

Immeuble neuf : immeuble n'ayant jamais été occupé, construit depuis moins de 5 ans

Immeuble récent : immeuble de moins de 10 ans, ayant déjà été occupé

Immeuble rénové : immeuble ou locaux ayant fait l'objet de travaux de rénovation sans entrer dans le champ du permis de construire

Immeuble restructuré : immeuble ayant fait l'objet de transformations affectant sa structure, soumises à un permis de construire

Indicateur de performance (KPI – *Key Performance Indicator*) : indicateur financier associé à une prestation donnée décrivant les niveaux de services attendus

Loyer « prime » : moyenne pondérée des 10 transactions les plus élevées en termes de valeurs locatives

Offre immédiate : ensemble des locaux et immeubles vacants, immédiatement disponibles pour la commercialisation et l'occupation

PPP (Partenariat Public Privé) : contrat global, souvent de longue durée, qui permet de confier à des entreprises privées, la conception, la réalisation, le financement et la gestion de certains équipements publics

Pré-commercialisation : engagement d'un utilisateur plus de 6 mois avant la livraison effective de l'immeuble

Pure player : société centrée sur son cœur de métier, non diversifiée

Taux de rendement locatif net : revenu net sur un an (hors frais de gestion, de maintenance, des charges fixes et autres charges non récupérables) exprimé en pourcentage de la valeur des actifs immobiliers gérés durant l'année

TRI (Taux de Rendement Initial) : rapport entre le loyer net (hors charges et hors taxes) à la date de la vente et le prix de vente, tous frais inclus

Taux de vacance : ratio financier mesurant le rapport entre le stock immédiat et le parc total de bureaux existants

## Annexe 3

### Guide d'entretien numéro 1

Nom-Prénom :

Fonction :

Lieu :

Date :

Horaire :

Durée estimée de l'entretien : 1h à 1h30

Durée totale de l'entretien :

Mail :

- Appartenance avant le 31/12/2013 à *PERSPECTIVE*
- Appartenance avant le 31/12/2013 à *ALPHA*

*Brève présentation Anne-Sophie Thelisson et inscription de la fusion Perspective-Alpha dans projet doctoral*

1/ Pourriez-vous me décrire brièvement votre parcours professionnel et votre poste au sein d'*Perspective*

1.1 Depuis combien d'années occupez-vous ce poste ?

1.2 Depuis combien d'années avez-vous intégré *Perspective* ?

2/ Quel a été votre rôle dans la fusion ?

3/ Pourquoi la direction générale a choisi selon vous cette forme de croissance externe ?

4/ Pourquoi avoir choisi *Alpha* ?

5/ Quelle a été à vos yeux la première réaction des équipes face à l'annonce d'un rapprochement ?

5.1 Avec *Alpha* ?

6/ Avez-vous participé à la phase de négociation ?

- 6.1 Si oui, quelles ont été les difficultés rencontrées ? Les acteurs ? La durée ?
- 6.2 Aviez-vous des appréhensions concernant la rencontre avec *Alpha* ?
- 7/ Avez-vous rencontré des acteurs de *Alpha* avant l'annonce de la fusion ?
- 7.1 Si oui, quand ? Où ? Quel a été votre ressenti ?
- 8/ Quelles ont-été vos inquiétudes face à ce rapprochement ?
- 9/ Quelles sont vos inquiétudes actuelles suite à cette absorption ?
- 10/ Quels sont vos souhaits/axes de progression relatifs à cette absorption ? Qu'attendez-vous de cette opération ?
- 11/ Quels sont selon vous les principaux changements induits par la fusion ?
- 12/ Que va changer cette absorption dans votre quotidien ?
- 12.1 Avez-vous / allez-vous intégrer de nouvelles personnes physiquement au sein de votre équipe/service ?
- 13/ Vous êtes actuellement en phase d'intégration, avez-vous participé à l'élaboration d'un plan d'intégration ?
- 13.1 Si oui, en quoi consiste-t-il ?
- 13.2 En êtes-vous satisfait ?
- 13.3 Quelle a été votre contribution à ce plan d'intégration ?
- 14/ A votre avis, quelle sera la durée de la phase d'intégration ?
- 15/ Selon vous, quel élément pourrait-être une source d'échec de la fusion ?
- 15.1 L'éloignement géographique des équipes peut-il être un frein ?
- 15.2 La différence de culture entre *Alpha* et *Perspective* ? (taille entreprise / histoire / management / ...)
- 15.3 Que connaissez-vous de la culture et du mode de management de *Alpha* (d'*Perspective* si personne appartenant à *Alpha* avant le 31/12/2013) ?
- 15.4 Pensez-vous qu'il soit préférable que *Alpha* (*Perspective* si personne appartenant à *Alpha* avant le 31/12/2013) conserve ses spécificités et/ou différences ? Pourquoi ?
- 16/ Quel facteur pourrait faciliter l'intégration des équipes et le sentiment d'unité ?

17/ Le fait que *Alpha* soit un agrégat de plusieurs entités a-t-il facilité l'intégration dans le sens où les salariés ont déjà vécu eux-mêmes cette position ?

17.1 Y a-t-il globalement un effet d'apprentissage de la structure ? d'expérience ?

18/ Quelle sera la phase qui succédera à l'intégration ?

19/ Aujourd'hui, comment peut-on qualifier la fusion (réussite, échec) ?

20/ Comment avez-vous vécu l'absorption de La Lucette en 2010 ?

20.1 Quel a été votre ressenti à l'annonce de cette fusion ?

20.2 Pouvez-vous la qualifier de « succès » ou d' « échec » ? Pourquoi ?

20.3 Si « échec », quels seraient les écueils à éviter ?

20.3 Si « succès », quelles choix/comportements/décisions reconduire ?

20.4 Quel apprentissage avez-vous retiré de cette expérience ?

21/ Avez-vous d'autres précisions à apporter ? Voulez-vous approfondir un point ou aborder un aspect de la fusion que j'aurai oublié ?

21/ Aviez-vous des appréhensions par rapport à cet entretien ?

*Remerciements*

## Annexe 4

### Guide d'entretien numéro 2

Nom-Prénom :

Fonction :

Lieu :

Date :

Horaire :

Durée estimée de l'entretien : 1h à 1h30

Durée totale de l'entretien :

Mail :

- Appartenance avant le 31/12/2013 à *PERSPECTIVE*
- Appartenance avant le 31/12/2013 à *ALPHA*

*Brève présentation Anne-Sophie Thelisson et inscription de la fusion Perspective-Alpha dans projet doctoral*

1/ Pourriez-vous me décrire brièvement votre parcours professionnel et votre poste au sein d'*Perspective*<sup>204</sup>

1.1 Depuis combien d'années occupez-vous ce poste ?

1.2 Depuis combien d'années avez-vous intégré *Perspective* ?

2/ Quel a été votre rôle dans la fusion ?

3/ Pourquoi la direction générale a choisi selon vous cette forme de croissance externe ?

4/ Pourquoi avoir choisi *Alpha* ?

5/ Quelle a été à vos yeux la première réaction des équipes face à l'annonce d'un rapprochement ?

5.1 Avec *Alpha* ?

6/ Quelles ont été les difficultés rencontrées ?

7/ Avez-vous / allez-vous intégrer de nouvelles personnes physiquement au sein de votre équipe/service ?

---

<sup>204</sup> Adapté en cas de second entretien

- 8/ Selon vous, quelle a été l'incidence du *Groupe européen* et du *Groupe public* sur la fusion ?
- 9/ L'état a-t-il indirectement *via* le *Groupe public* joué un rôle dans la fusion ?
- 9.1 Si oui, a-t-il été à l'origine de l'opération ? Un accélérateur de prise de décisions ? Un frein ?
- 9/ Au niveau stratégique, le *Projet d'Intérêt National* a-t-il été un élément déclencheur de la fusion ?
- 9.1 Si non, est-il lié à la fusion ?
- 10/ Quels sont selon vous les principaux changements induits par la fusion ?
- 11/ Quelles sont les valeurs défendues par cette nouvelle organisation ?
- 12/ Une dimension sociétale était-elle originellement présente au sein de *Perspective* et/ou de *Alpha* ?
- 12.1. Si oui, est-elle encore présente dans cette nouvelle organisation ?
- 13/ Quel est selon vous le rôle, le poids et le pouvoir des actionnaires dans cette organisation ?
- 14/ Quels sont les éléments qui sont systématiquement pris en compte dans la prise de décision d'un investissement ?
- 15/ Quels sont les éléments qui sont parfois pris en compte dans la prise de décision d'un investissement ?
- 16/ Est-ce que de manière générale, les risques sont intégrés dans les décisions proposées ? De quelle façon sont-ils évalués ?
- 17/ Avez-vous intégré de nouvelles personnes physiquement au sein de votre équipe/service ?
- 18/ Aujourd'hui, comment peut-on qualifier la fusion (*Cf.* notions de réussite ou échec) ?
- 19/ A votre avis, quelle sera la durée de la phase d'intégration ?
- 20/ Selon vous, quel élément pourrait-être une source d'échec de la fusion ?
- 20.1 L'éloignement géographique des équipes peut-il être un frein ?
- 20.2 La différence de culture entre *Alpha* et *Perspective* ? (taille entreprise / histoire / management / ...)

20.3 Que connaissez-vous de la culture et du mode de management de *Alpha* (d'*Perspective* si personne appartenant à *Alpha* avant le 31/12/2013) ?

20.4 Pensez-vous qu'il soit préférable que *Alpha* (*Perspective* si personne appartenant à *Alpha* avant le 31/12/2013) conserve ses spécificités et/ou différences ? Pourquoi ?

21/ Quel facteur pourrait faciliter l'intégration des équipes et le sentiment d'unité ?

22/ Le fait que *Alpha* soit un agrégat de plusieurs entités a-t-il facilité l'intégration dans le sens où les salariés ont déjà vécu eux-mêmes cette position ?

22.1 Y a-t-il globalement un effet d'apprentissage de la structure ? d'expérience ?

23/ Quel apprentissage avez-vous retiré de cette expérience ?

24/ A votre avis, la phase d'intégration est-elle terminée ?

25/ Avez-vous d'autres précisions à apporter ? Voulez-vous approfondir un point ou aborder un aspect de la fusion que j'aurai oublié ?

*Remerciements*

## Annexe 5

### Guide d'entretien numéro 3

Nom-Prénom :

Fonction :

Lieu :

Date :

Horaire :

Durée estimée de l'entretien : 1h à 1h30

Durée totale de l'entretien :

Appartenance avant le 31/12/2013 à *PERSPECTIVE*

Appartenance avant le 31/12/2013 à *ALPHA*

1/ Pourriez-vous me décrire brièvement votre parcours professionnel et votre poste au sein d'*Perspective*<sup>205</sup>

1.3 Depuis combien d'années occupez-vous ce poste ?

1.4 Depuis combien d'années avez-vous intégré *Perspective* ?

2/ A votre avis, la phase d'intégration est-elle terminée?

2.1 Si oui, Pourquoi ? Quels sont les signes et éléments déclencheurs de cette perception

3/ Qu'est-ce qui a changé pour vous dans votre mission et votre périmètre ?

3.1. Généralement

3.2. Entre groupes de travail

3.3. Individuellement

4/ Qu'entendez-vous par gouvernance de la nouvelle organisation ?

5/ Selon vous, cette nouvelle entité se situe-t'elle dans un contexte institutionnel spécifique ?

6/ L'état a-t-il indirectement joué un rôle dans la fusion ? *via le Groupe public* ?

6.1a Si oui, l'État a-t-il été origine de l'opération ? Un accélérateur de prise de décisions ? Un frein ?

---

<sup>205</sup> Adapté en cas de second entretien

6.1b Si oui, le *Groupe public* a-t-il été origine de l'opération ? Un accélérateur de prise de décisions ? Un frein ?

6.2. Quel est le rôle de l'État actuellement au sein de la nouvelle entité ? Du *Groupe public* ?

6.3 Comment qualifieriez-vous la relation actuelle de l'entreprise avec l'État ? le *Groupe public* ?

7/ Au niveau stratégique, alors que la fusion est désormais actée depuis plus d'un an, pensez-vous que le *Projet d'Intérêt National* ait été un élément déclencheur de la fusion ?

7.1 Si non, quel ont été pour vous les éléments déclencheurs de l'opération ?

8/ Quels sont selon vous les principaux changements induits par la fusion à l'heure actuelle ?

9/ Quelle sont les valeurs défendues par cette nouvelle organisation ?

10/ Quel est selon vous le rôle, le poids et le pouvoir des actionnaires dans cette organisation ?

11/ Quel rôle joue actuellement le *Groupe européen* privé au sein de la nouvelle entité ?

11.1 Quel a été son rôle en période pré-fusion ?

12 / Comment sont évalués les risques au sein de la nouvelle entité ?

12.1 Dans la prise de décision ?

12.2 Les actionnaires ont-ils un rôle dans la mesure des risques ? Dans la prise en compte des risques ?

13/ Les personnes ayant intégré votre équipe sont-elles changées de poste depuis le précédent entretien ?

14/ Aujourd'hui, comment peut-on qualifier la fusion (réussite, échec) ?

15/ Quel apprentissage avez-vous retiré de cette expérience ?

16/ Le fait que *Alpha* soit un agrégat de plusieurs entités a-t-il facilité l'intégration dans le sens où les salariés ont déjà vécu eux-mêmes cette position ?

17/ Y a 'il globalement un effet d'apprentissage de la structure ? d'expérience ?

18/ Comment qualifieriez-vous votre collaboration (ou la collaboration des équipes terrain) avec les clients ?

19 / Mettez en évidence les différents moments de l'intégration post-fusion :

19.1 Les changements majeurs (relation clientèle / compétences / ressources...)

19.2. Les principales évolutions :

. au plan de l'organisation (procédures, services, fonctions)

. au plan des systèmes de gestion et de management (nouvelles approches, méthodes..)

.au plan des ressources humaines (formation, recrutement, transfert, nouvelles affectation, nomination)

. au plan des transferts de capacités/de ressources (savoir-faire, techniques, compétences individuelles...)

19.3 Quels sont les objectifs et les grandes orientations du nouvel ensemble ?

19.4. Que pensez-vous de l'axe innovation au sein de la nouvelle entité ?

20/Avez-vous d'autres précisions à apporter ? Voulez-vous approfondir un point ou aborder un aspect de la fusion que j'aurai oublié ?

*Remerciements*

## Annexe 6

### Fiche synthétique suite déroulement entretien

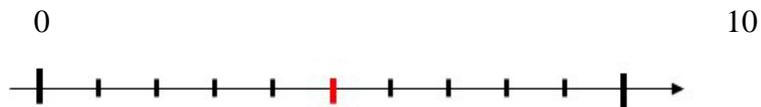
Nom – Prénom de l'interviewé :

Entretien numéro :

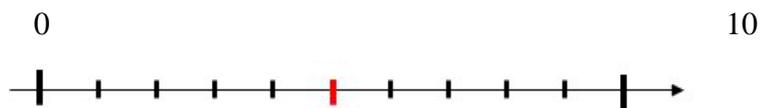
- A accepté l'enregistrement  
Si oui, durée de l'enregistrement :
- N'a pas accepté l'enregistrement
- Séquence coupée (portable, interruption,...)  
Si oui, à quel moment :

Ressenti :

Attitude d'écoute active avec attention, intérêt sincère pour l'échange



Sentiment de sécurité du participant, mise en confiance



## Extrait journal de bord

### Premier rendez-vous au sein de *Perspective* (avant fusion effective)

#### *Prise de note et retranscription de l'entretien dans la journée*

11h00 Je suis reçu par Mme Fabienne X, l'assistante de M. G., au 3<sup>e</sup> étage du siège social, étage de la Direction Générale. L'entretien se déroule dans le bureau de M. Julien G., Directeur Financier du groupe, Mme Nathalie D., Directrice Juridique et Assurances et M. Jérôme T., Responsable du Pôle Contentieux. Ils se présentent et me demandent de leur expliquer mon projet. Nous échangeons nos besoins et attentes respectives. Ils sont intéressés par les remontées d'informations anonymes et je crois déceler un attrait pour la recherche et/ou travaux académiques chez M. G. (énarque) qui maîtrise parfaitement les termes spécifiques relatifs à ce domaine (verbatim, étude qualitative, observation participante, entretiens semi-directifs, publications dans revues académiques). Il trouve l'objet d'étude « fusion acquisition et période d'intégration » innovant et intéressant et semble impatient de commencer le projet.

Ils me donnent leur carte de visite et me demandent de leur envoyer mon cv, un bref explicatif de mon projet en vue d'une diffusion interne afin de préparer ma venue et de la proposition d'accord de confidentialité rédigée par mes soins mais non exhaustive/complète. Leur service juridique m'enverra sous peu après validation par Mme D. et M. G. l'accord de confidentialité final.

Nous convenons de ma venue une semaine tous les deux mois environ, un bureau sera mis à ma disposition au sein de la structure. Le début de l'étude débutera le 3 janvier pour une semaine complète au sein de *Perspective*.

L'entretien est très formel, chacun prend des notes, les éléments de langage utilisés sont soutenus et précis. Il n'y a pas de familiarités entre les participants. Nous avons abordé beaucoup de points en un temps restreint car les acteurs sont efficaces, rapidité d'analyse et de compréhension des situations accrue. Les hommes sont en costards-cravates et tailleurs pour les femmes, les bureaux sont spacieux et en bois sombre ce qui renforce cette première impression de rigueur et de sérieux.

M. G. me présente à Mme Nathalie P., Membre du comité exécutif en charge des finances, du juridique, de l'informatique et du pôle Services. J'avais envoyé à Mme P. au mois d'octobre la même présentation de mon projet qu'à M. G. lors de ma recherche de terrain d'étude. (Mails des collaborateurs trouvés sur le magazine Les échos). Nous échangeons brièvement sur le projet, elle me dit être très intéressée par ce dernier. Elle me parle de « Sup de Co » et me dit en blaguant qu'il faudra que je fasse appel au réseau pour dormir sur Paris, elle me précise qu'elle a fait sa formation à l'ESC Dijon.

## Annexe 8

## Extrait classification données secondaires « classement global »

Récolte données secondaires <i>Alpha</i> et <i>Perspective</i>								
<b>Nature</b>	Baromètre social <i>Perspective</i>	Rapports annuels et documents de référence	Plaquette communication	Document Systèmes d'informations	Organigrammes cible + réactualisés	notes de la direction	magazine interne	Comuniqués de presse
<b>Nom exact</b>	Baromètre social du <i>Groupe public</i> - vague 3 -2012					notes du président	<i>Perspective</i> mag	Information presse, lieu + date
<b>Nombre si nécessaire</b>	1	19	24	7	4	17	20	354
<b>Source</b>	envoyé par top-manager 15 <i>Perspective</i>	intranet et document papiers	intranet groupe et papier			intranet groupe	version papier - donné par le service communication	site Internet groupe
<b>Date</b>	2012	2005 à 2013				du 01/07/2009 au 21/10/2014	de 12/2008 à juillet 2013	de 2002 à 2014
<b>Nature</b>	pdf imprimable					PDF numérique imprimable	document type livret imprimé	PDF numérique imprimable
<b>Date consultation (dernière)</b>	27-mars	25-nov	25-nov	25-nov		24/04/2014 puis 21/10/2014	24-avr	du 02 janvier 2002 au 04 février 2014
<b>Informations sur la fusion</b>		X	X			x (1/32)		X (15/354)

Source : l'auteur

## Annexe 9

## Extraits classification données secondaires « classement spécifique »

A. Extrait du classement Excel spécifique aux documents sur les organisations (rapports annuels, plaquette communication, etc.) :  
extrait années 2010 à 2013 (non exhaustif) (page 1/2)Récolte données secondaires *Perspective*

<b>Nature</b>	rapport annuel <i>Perspective</i>	Plaquette	Plaquette	Plaquette	Plaquette	Plaquette	Plaquette	rapport annuel
<b>Nom exact</b>	Rapport annuel – document de Référence 2012	<i>Le Projet d'Intérêt National mérite un grand Perspective</i>	Plaquette <i>Perspective</i> corporate - nous donnons vie à la ville.	Plaquette <i>Perspective</i> "Trois parcs tertiaires aux Portes de Paris"	Plaquette <i>Perspective</i> "Ilot E : entrez dans la nouvelle ère tertiaire"	Plaquette <i>Perspective</i> - notre vision de l'immobilier durable	Plaquette <i>Perspective</i> - au coeur de l'immobilier santé	
<b>Source</b>	site Internet groupe	site Internet groupe	site Internet groupe	site Internet groupe	site Internet groupe	site Internet groupe	site Internet groupe	site Internet groupe
<b>Date</b>	2012	2012	2012	2012	2012	2012	2012	2013
<b>Nature</b>	PDF numérique imprimable	PDF numérique imprimable	PDF numérique imprimable	PDF numérique imprimable	PDF numérique imprimable	PDF numérique imprimable	PDF numérique imprimable	PDF numérique imprimable
<b>Date consultation</b>	02-janv	02-janv	04-févr	04-févr	04-févr	04-févr	04-févr	04-févr
<b>Info fusion</b>	X	X						
<b>Autre info</b>								Acquisitions, reprises et créations listées depuis naissance <i>Perspective</i> (Cf. p. 21)

**A. Extrait du classement Excel spécifique aux documents sur les organisations (rapports annuels, plaquette communication, etc.) :  
extrait années 2010 à 2013 (non exhaustif) (page 2/2)**

<i>Récolte données secondaires Alpha</i>			
<b>Nature</b>	rapport annuel <i>Alpha</i>	rapport annuel <i>Alpha</i>	Plaquette investisseur
<b>Nom exact</b>	Rapport annuel 2011	rapport annuel 2012	« Objectif campus »
<b>Source</b>	Donné par Top-manager 2	Top-manager 2	Top manager 4
<b>Date</b>	2011	2012	2012
<b>Nature</b>	dossier imprimé	dossier imprimé	Doc papier
<b>Date consultation</b>	24-avr	24-avr	2 mai
<b>Informations sur la fusion</b>	x	x	X

*Source : l'auteur*

## B. Extrait du classement Excel spécifique aux communiqués de presse (source *Perspective*)

<b>Titre communiqués de presse source <i>Perspective</i> concernés par la fusion :</b>	Fusion- absorption de <i>Alpha</i> par <i>Perspective</i>	Rapprochement entre <i>Perspective</i> et <i>Alpha</i> . Apport par Groupama du solde de sa participation dans <i>Alpha</i>	<i>Perspective</i> franchit une nouvelle étape dans l'intégration de <i>Alpha</i>	Succès de l'offre publique de <i>Perspective</i> sur <i>Alpha</i>	Rapprochement entre <i>Perspective</i> et <i>Alpha</i> - Dépôt par <i>Perspective</i> de son projet d'offre publique sur <i>Alpha</i> auprès de l'Autorité des marchés financiers	Rejet par le Président du Tribunal de commerce de Nanterre de la demande de report de l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires de <i>Alpha</i>	<i>Perspective</i> et <i>Alpha</i> fusionneront effectivement le 31 décembre 2013 pour donner naissance à la foncière du <i>Projet</i> <i>d'Intérêt National</i>	Recours contre l'offre publique d'échange d' <i>Perspective</i> sur <i>Alpha</i>	Remise par la <i>Groupe</i> <i>public</i> et <i>Perspective</i> d'une offre ferme à Groupama en vue d'un rapprochement entre <i>Perspective</i> et <i>Alpha</i>	Confirmation par la Cour d'appel de Paris de la décision de conformité de l'Autorité des marchés financiers relative à l'offre publique d' <i>Perspective</i> sur <i>Alpha</i>
<b>Date communiqués de presse sources <i>Perspective</i> concernés par la fusion</b>	15/10/2013	16/02/2012	28/11/2013	19/07/2013	14/03/2012	20/12/2013	27/12/2013	11/05/2012	20/02/2014	27/06/2013

## Annexe 10

### Extrait codage verbatims dans NVivo suivant phases et catégorisation par Smith et Lewis (2011)

A. Extrait du logiciel NVivo : classement verbatims et données pour la transmission des processus et connaissances - phase 2 (*nœud parent* nommé *TK-P2*) se référant à la tension « *belonging – organizing* » (*nœud enfant*)

The screenshot displays the NVivo 11 interface. The top menu bar includes options like FICHIER, DEBUT, CRÉER, DONNÉES, ANALYSER, REQUÊTE, EXPLORER, DISPOSITION, and AFFICHAGE. Below the menu is a ribbon with various tools such as 'Atteindre', 'Actualiser', 'Ouvrir', 'Propriétés', 'Édition', 'Coller', 'Fusionner', 'Couper', 'Copier', 'Format', 'Paragraphe', 'Styles', 'Réinitialiser les paramètres', 'Édition', and 'Correction'.

The 'Nœuds' (Nodes) panel on the left shows a tree structure. The 'Cas' (Cases) folder is expanded, showing a list of nodes. The 'TK-P2' node is selected, and its sub-nodes are visible: BELONGIN, BELONGIN, LEARNING, LEARNING, LEARNING, LEARNING, ORGANIZI, PERFORMI, PERFORMI, and PERFORMI.

The main window displays the 'BELONGING-ORGANIZING' node. It shows a list of references with their respective coverage percentages:

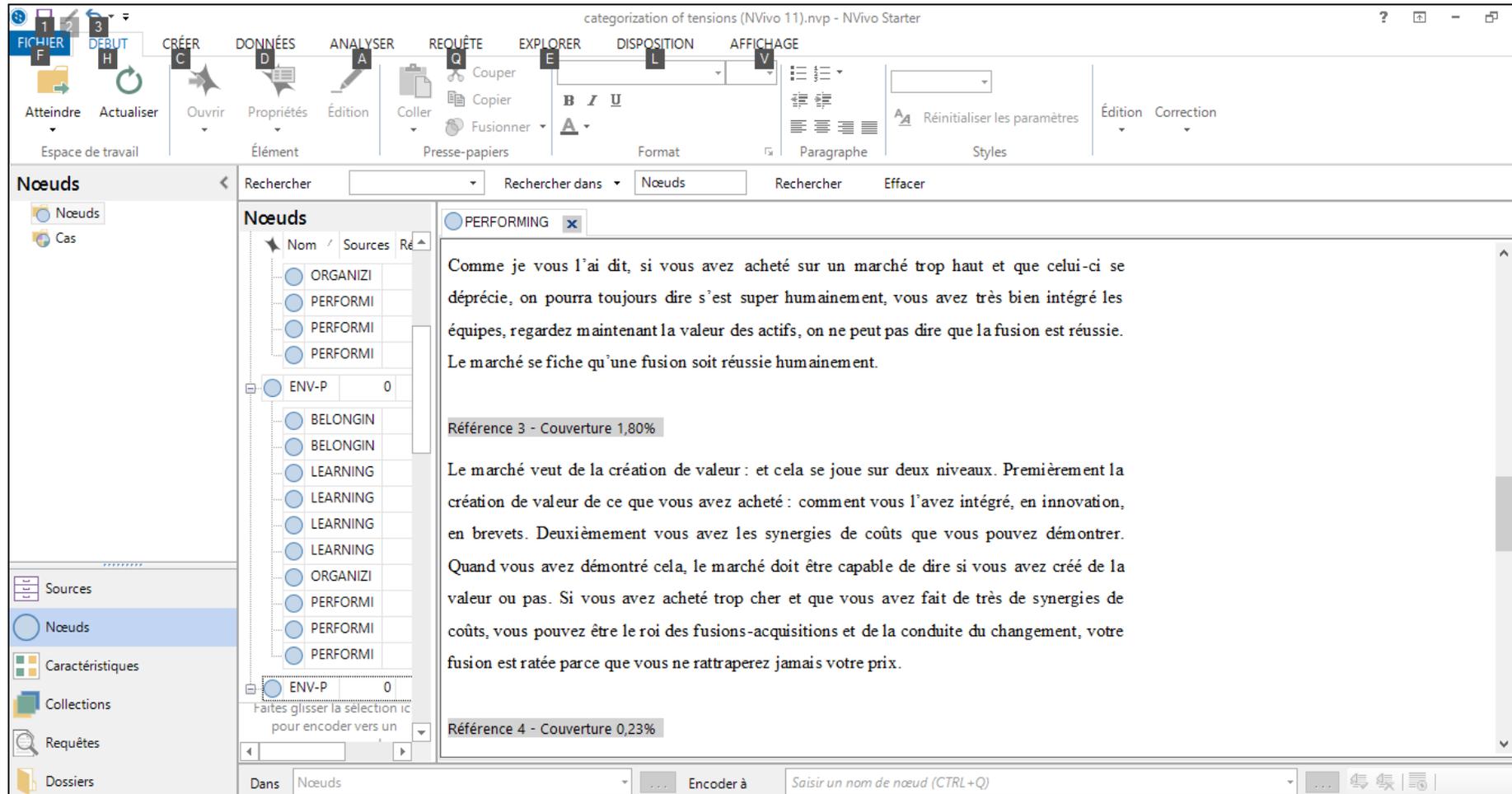
- <Éléments internes\entretien 24 phase 2> - 3 références encodées [Couverture 2,99%]
  - Référence 1 - Couverture 0,95%

On n'a pas fait une équipe qui occupe des parcs de [REDACTED] et une qui s'occupe des parcs [REDACTED], on a mélangé tout cela et une équipe s'occupe des parcs de manière générale.
  - Référence 2 - Couverture 1,15%

Ça été vraiment l'organisation de l'ensemble [REDACTED] plus [REDACTED], ça a mis beaucoup de temps, mais on n'a pas mis des gens qui ont continué à faire le même travail. Ça été entièrement revue et réorganiser.
  - Référence 3 - Couverture 0,89%

Le plus important était la réorganisation complète, on n'a pas mis bout-à-bout les gens, on a revu l'ensemble de l'organisation en fusionnant les activités.
- <Éléments internes\entretien 27 phase 2> - 1 référence encodée [Couverture 0,52%]

B. Extrait du logiciel NVivo : classement verbatims et données pour le marché (environnement global) - phase 2 (nœud parent nommé ENV-P2) se référant à la tension « performing » (nœud enfant)



C. Extrait du logiciel NVivo : classement verbatims et données pour le marché (environnement global) - phase 0 (nœud parent nommé ENV-P0) se référant à la tension « organizing » (nœud enfant)

The screenshot displays the NVivo 11 interface for a project titled "categorization of tensions (NVivo 11).nvp". The main window is divided into several sections:

- Menu Bar:** Includes FICHIER, DEBUT, CRÉER, DONNÉES, ANALYSER, REQUÊTE, EXPLORER, DISPOSITION, AFFICHAGE, and NŒUD.
- Toolbar:** Contains icons for encoding, highlighting, and node management.
- Left Panel (Nœuds):** Shows a tree view of nodes. The selected node is "ORGANIZING". Below it, a table lists child nodes and their associated sources and references.
- Right Panel:** Displays the text content of the selected node, showing three references with their respective coverage percentages.

Nom	Sources	Références
ENV-P0	0	0
• BELONG	9	13
• BELONG	6	12
• LEARNI	7	10
• LEARNI	1	2
• LEARNI	5	6
• LEARNI	7	10
• ORGANI	21	56
• PERFOR	6	15
• PERFOR	3	3
• PERFOR	4	8
ENV-P1	0	0
• BELONG	3	3
• BELONG	2	4
• LEARNI	1	2
• LEARNI	2	2
• LEARNI	1	1

**Text Excerpt:**

Référence 1 - Couverture 1,09%

c'est un enjeu important dans la mesure où quand on s'est rapproché de [REDACTED] il y avait déjà beaucoup d'opérations en cours. Certaines avaient été lancées « en blanc », c'est-à-dire sans sécurité en matière de location à l'issue de la livraison ; et pas mal d'enjeux de vacances : de locaux vide qui pouvait être vide en fonction des négociations en cours avec quelques gros locataires.

Référence 2 - Couverture 0,45%

Par la force des choses on est rentré dans le rapprochement de faite ; compte tenu que [REDACTED] n'avait pas d'autre choix que de se servir de nous comme banquiers.

Référence 3 - Couverture 0,45%

compte tenu que [REDACTED] pensait que comme on les « alimentait » en quelque sorte, on leur laissait une forme de liberté pour poursuivre ce qu'ils avaient entamé.

## **Résumé**

Malgré l'engouement des organisations pour les opérations de fusions-acquisitions (F/A), leur taux d'échec élevé invite à continuer la recherche en proposant de nouvelles clés de lecture. De nombreux travaux soutiennent que les F/A nécessitent de nouvelles approches pour appréhender la complexité organisationnelle et le dynamisme de ces opérations, et plus spécifiquement de l'intégration post-fusion. Cette phase est définie comme cruciale dans le processus car déterminante dans la réussite ou l'échec d'une F/A. Notre recherche propose une analyse des dynamiques inhérentes au cours du processus et plus particulièrement lors de l'intégration post-fusion. Cette étude se place dans une logique intégrative, appréhendant la multiplicité des dynamiques à l'œuvre dans le but de comprendre comment ces dynamiques engendrent ou entravent la réussite de l'intégration post-fusion. Nous utilisons ces dynamiques comme un moyen pour parvenir à capter la complexité inhérente au processus de fusion, et comme une opportunité pour capter le dynamisme de l'intégration post-fusion. Une manière de rendre intelligibles ces dynamiques inter-reliées dans un espace-temps défini est de recourir au concept de *paradoxe*. Les paradoxes offrent en effet un cadre pour décrypter les dynamiques inhérentes aux organisations. Ainsi, la lecture paradoxale permet une analyse globale des dynamiques à l'œuvre au cours du processus de F/A. La question de recherche suivante est alors posée : « *Comment la gestion des paradoxes favorise-t-elle l'intégration post-fusion ?* ». La thèse s'appuie sur une méthodologie qualitative d'une étude de cas longitudinale et en temps réel d'une fusion sur 24 mois dès la signature de l'opération. Il ressort de la thèse que la nature évolutive des paradoxes au cours d'une intégration post-fusion, ainsi que leur multiplicité (catégories, acteurs, niveaux), permet de comprendre en quoi ces dynamiques interfèrent dans la réussite du processus d'intégration post-fusion.

## **Mots clés**

Fusion-acquisition ; Intégration post-fusion ; Lecture paradoxale ; Etude de cas longitudinale.

## **Abstract**

Despite the number of mergers and acquisitions (M&As), their high failure rate calls to continue research by proposing new reading keys. Many studies argue that M&As require new approaches to understand the organizational complexity and dynamism of these operations, and more specifically concerning post-merger integration (PMI) process. This phase is defined as a crucial one because it determines the success or failure of the merger. Our research provides an analysis of the dynamics inherent in the process, and especially during the PMI. This study is based on an integrative logic, considering the multiplicity of dynamics at work to understand how they engender or hinder the success of PMI. We use these dynamics as a means to capture the complexity inherent in the merger process, and as an opportunity to capture the dynamics of PMI. The concept of *paradox* allows us to make intelligible these inter-related dynamics within a defined temporal framework. Paradoxes provides a framework to decipher the dynamics inherent in organizations. The paradoxical reading allows a comprehensive analysis of the dynamics at work in the merger process. This leads us to ask the following research question: "*How does the management of paradoxes benefits post-merger integration?*". The thesis is based on a qualitative methodology of a longitudinal and real-time case study of a 24-month merger, once the operation has been signed. It emerges from the thesis that the evolutionary nature of paradoxes during the post-merger integration, as well as their multiplicity (categories, actors, levels), allows us to understand how these dynamics interfere in the success of the PMI process.

## **Keywords**

Mergers and Acquisitions; Post-merger integration; Paradoxical reading; Longitudinal case study.