

Fusion / Acquisition : quelles problématiques de gestion ?

Par Jérémie Aboiron et Edouard Frichet

En préalable à l'analyse des problématiques de gestion liées aux fusions / acquisitions, les FusAc, il est nécessaire de définir le cadre de notre étude. Nous allons nous limiter volontairement à une vision des entreprises du secteur privé. Les organisations publiques ou parapubliques ne sont donc pas concernées par cette analyse.

L'entreprise telle que nous la concevons est une organisation dans laquelle un porteur de projet, un entrepreneur, se lance dans l'action de création d'entreprise. A la naissance de l'entreprise, le jeune dirigeant s'investit dans le développement de son entreprise car il espère en tirer des profits. Tout comme nous élevons nos enfants, l'entrepreneur va prendre soin de son entreprise pour qu'elle se développe dans les meilleures conditions. Chacun a sa propre vision des bonnes décisions ou meilleures conditions de développement d'une entreprise. Notre étude ne traite pas de cette question. Cet article est une synthèse de la littérature concernant les fusions. Nous nous concentrerons sur le moment charnière où cette entreprise qui s'est développée, atteint un âge qui, d'après les travaux de STARBUCK¹ sur la contingence structurelle, peut être une contingence pour l'entreprise. Pour suivre notre comparaison, l'entreprise devient ici un jeune adulte qui peut se marier pour continuer à se développer et à créer des nouvelles structures d'organisation. Dans une première partie, nous traiterons des processus de FusAc et de la gestion des connaissances. Et dans une deuxième partie, nous aborderons la question des problématiques post-fusion.

Partie 1 : les processus de fusion.

Ce mariage que nous avons vu plus haut, même s'il semble aller de soi, posera alors la question de la fusion des cultures des deux familles. Sur ce point les travaux de SARGIS-ROUSSEL² nous éclairent notamment grâce à son approche sur la gestion de la connaissance. Externalisation, concentration, diversification, fusion, acquisition sont autant de réorganisations que connaissent les entreprises de nos jours et dont la principale difficulté reste la mise en œuvre opérationnelle. Pour toutes ces opérations, il est nécessaire de prendre en compte la gestion des connaissances.

¹ STARBUCK W.H., Organization Growth and Development, in March J., *Handbook of Organization*, Chicago, Rand Mc Nally, 1965

² SARGIS ROUSSEL C., Fusion d'entreprises. Les défis de l'intégration des connaissances, *Revue française de gestion*, 2004/2, n° 149, p. 85-99

L'article de SARGIS-ROUSSEL³ vise en conséquence à analyser la mise en œuvre de la gestion des connaissances dans le cadre d'une fusion et cela de manière processuelle. Bien que les fusions-acquisitions ne soient pas des mécanismes récents, la question des ressources humaines reste au cœur des débats aux vues du nombre important d'échecs de ces opérations. Ce qui nous intéresse ici ce sont les modalités organisationnelles et humaines qui peuvent être mises en place pour préserver, mobiliser et développer les savoirs dans une fusion.

Notons pour commencer le bilan global des opérations de fusions : 60% à 75% des fusions se soldent par un échec dans les trois ans. Dans un premier temps, il est donc intéressant de comprendre les tenants et les aboutissants de ces échecs notamment grâce aux apports de la littérature managériale. La gestion des connaissances dans une opération de fusion est une opération délicate. En effet, si certains auteurs pensent que les connaissances représentent un actif échangeable au même titre que du matériel par exemple, il semble que les connaissances nécessitent d'avantage de considération car elles apparaissent comme indissociables des salariés et pour l'essentiel indivisibles car résidant dans un ensemble spécifique de routines organisationnelles. En conséquence, d'autres auteurs favorisent l'approche de connexion plutôt que de capture ou d'acquisition. Le management des connaissances s'inscrit d'avantage dans une logique socioculturelle que dans un simple transfert d'actifs, c'est un processus complexe qui nécessite un travail d'intégration. SHRIVASTAVA⁴ constate d'ailleurs qu'un nombre important de fusions se solde par un échec. Ces ratés sont le plus souvent attribués aux directions qui ont sous-estimé les surcoûts et les pertes engendrées par une opération mal menée. En tête des raisons majeures de ces échecs le choc et l'incompatibilité des cultures organisationnelles, le départ des éléments clés et l'incapacité à intégrer les deux structures. Cet article vise donc à répondre à la question suivante : quels facteurs favorisent la gestion des connaissances dans le cadre d'une fusion ?

Grâce aux travaux de SHRIVASTAVA⁵ nous pouvons distinguer trois niveaux d'intégration dans le cadre d'une fusion : l'intégration procédurale (systèmes d'information et de gestion), l'intégration physique (les locaux) et enfin l'intégration socioculturelle (valeurs). Cette dernière est présentée par l'auteur comme le résultat du développement d'une culture d'entreprise commune. Si ces trois types d'intégration sont nécessaires à une fusion réussie, ils permettent également

³ Idem

⁴ Shrivastava P., Post merger integration, *Journal of business strategy*, vol. 7, n° 1, 1986, p. 65-76

⁵ Idem

d'assurer une fonction de gestion des connaissances et de gérer toutes les facettes de la connaissance présentes au sein des deux organisations.

Plus loin dans ses travaux SARGIS-ROUSSEL⁶ s'appuie sur l'étude de cas d'ETO, entreprise créée en 1986 spécialisée dans le marketing direct. Rapidement liée à des grands comptes, la société connaît un développement important pour atteindre une marge de 7 millions d'euros en 2001. Le management de cette société est de type participatif avec des valeurs reposant sur l'innovation, la performance, la satisfaction et la fidélisation. L'étude de cas porte sur la fusion avec la société Basalt spécialisée dans les bases de données marketing clientèle. La préparation de la fusion s'est faite grâce à un consultant externe et via l'intégration des salariés des deux entités dans des groupes de travail. L'objectif de cette fusion était de répondre aux souhaits des clients, non à des objectifs financiers. Malgré de légers conflits au moment de la fusion, l'opération est considérée comme réussie sur tous les points et constitue un cas d'étude intéressant. La méthodologie utilisée est celle d'entretiens semi directifs avec des membres des deux entités.

En ce qui concerne les résultats de l'étude, nous allons dans un premier temps voir les outils mis en place pour gérer le processus de fusion et la connaissance en jeu dans les deux organisations. La seconde partie visera à démontrer la manière dont ces outils s'inscrivent dans le cadre des trois intégrations de SHRIVASTAVA⁷.

Premier point ayant facilité le processus de fusion, l'objectif de cette fusion : améliorer les services et la satisfaction des clients, était un objectif partagé par les deux entités sur le point de fusionner. Les employés ont donc facilement adhéré à cet objectif, ce qui a permis une multiplication des connaissances. Les employés des deux entités ont, en jouant le jeu, aidés à la circulation des connaissances et à la réussite de la fusion. Les deux entreprises disposant de connaissances différentes voire complémentaires ont pu s'enrichir mutuellement et créer une nouvelle base de connaissances communes. Nous notons donc ici que deux entreprises complémentaires (et non similaires) semblent être enclins à fusionner. Nous parlons alors d'un « assemblage de compétences ».

Autre point clé de la réussite de la fusion, l'emploi efficace de la communication interne et la transparence des informations délivrées. Les employés des deux entités se sont sentis intégrés et

⁶ Op. cit.

⁷ Op. cit.

investis dans la réussite de l'opération. De plus, le management participatif a permis grâce à une plus grande motivation des acteurs de garder les éléments clés des deux entités. La hiérarchie, assez discrète, a également permis l'établissement d'une ambiance de travail agréable ce qui a permis de retenir les employés, même après cette période de fusion (contrairement à d'autres cas).

Revenons à notre cas pratique. L'opération réalisée répond aux objectifs des quatre types d'intégration que nous venons de voir : L'intégration procédurale a été menée à bien grâce à l'intégration des systèmes d'information et la mise à jour en commun des bases de données. L'intégration physique quant à elle a été elle-même puisque les deux entités occupaient le même bâtiment avant la fusion. Il a suffi alors d'ajouter l'intégration des salariés des deux organisations dans des réunions et des groupes de travail pour réduire l'éloignement entre les employés des deux entités et pour faire en sorte de développer un sentiment d'appartenance commun vis à vis de la nouvelle organisation. Enfin le point le plus délicat, à savoir l'intégration socioculturelle, n'a pas été négligée dans l'opération de fusion d'ETO et de Basalt. Elle a été notamment favorisée par l'intervention simultanée d'experts des deux entités dans chaque groupe.

Cette pratique a permis de créer un socle de jugements communs, c'est à dire une manière commune d'appréhender les problèmes et les solutions et donc de créer des valeurs communes entre les experts. L'émergence en parallèle d'un leadership et d'une vision commune a permis la réussite de la fusion socioculturelle entre ETO et Basalt.

En synthèse, nous constatons que cette opération de fusion n'a pas provoqué de départs, effet souvent négatif induit par une opération de restructuration. Autre résultat probant, les trois types d'intégrations de SHRIVASTAVA⁸ sont appliqués. Ils permettent une intégration réussie et un partage de la connaissance efficace. Il faut ajouter à cela les bénéfices du management participatif qui, en impliquant les salariés, contribue à mobiliser les énergies. Les employés s'impliquent alors en faveur de la réussite du projet commun. Il semble donc dans ce cadre d'étude que le respect de ces règles et ces méthodes de management permettent une opération de fusion réussie, y compris en post fusion quelques années après.

⁸ Op. cit.

Dans le même champ, SANSEAU et MATMATI⁹ ont tenté de démontrer que dans un système économique mondialisé et extrêmement compétitif comme celui que nous connaissons aujourd'hui, il existe une intensification, pour les entreprises, de la difficulté de relever les défis inhérents à son efficacité et à sa survie. Nous observons de fait une augmentation des fusions et des acquisitions dans le but de mieux affronter les contraintes de marché et la concurrence, tout en répondant aux objectifs de croissance. La question des ressources humaines (notées RH) se pose forcément dans ce type de contexte. Généralement, elle porte sur le devenir des employés respectifs dans le nouvel ensemble, mais cette vision est très réductrice. Leurs travaux visent à étudier la dimension RH dans le cadre d'une fusion et à développer les démarches à mettre en place pour créer un ensemble cohérent de personnes partageant les mêmes objectifs et valeurs. L'étude de cas portera sur la fusion de deux cabinets de conseil et d'audit au début des années 2000.

En ce qui concerne la relation entre les fusions-acquisitions et la dimension RH, on peut dégager quelques éléments importants :

Le premier est lié au contexte et à la problématique de l'étude. Parmi les raisons diverses qui poussent deux entreprises à fusionner, l'aspect « acquisition de talents et de connaissances » qui est de plus en plus présent. Nous avons que seules 15% des fusions-acquisitions atteignent leurs objectifs financiers aux Etats-Unis. Nous pouvons alors penser que ces échecs ou demi-échecs sont dus, en partie, à une mauvaise intégration de la gestion des compétences. Ce point nous conduit à l'hypothèse initiale de l'étude : la gestion des compétences se situe au cœur de la réussite d'un processus de fusion acquisition et le développement d'une politique de gestion des compétences appropriée peut être un élément facilitateur de succès d'un processus de fusion ou d'acquisition.

Second élément important, nous constatons que la notion de gestion des compétences apparaît comme un facteur clé de succès, même s'il est encore trop négligé. Il doit être intégré et gérée par les meilleurs éléments des entreprises qui fusionnent et par des entités créées à cet effet.

Les sujets de l'étude de cas de SANSEAU et MATMATI¹⁰ sont deux cabinets de conseil et d'audit présents sur la scène internationale et jouissant d'une notoriété importante. Avant leur fusion, les deux entités possèdent une gestion des compétences différentes. Nous observons le cabinet 1, l'entité absorbée, et cabinet 2, l'entité absorbante. Le cabinet 1 possède alors une

⁹ SANSEAU P.-Y., MATMATI M., Comment gérer les compétences dans les situations de fusions-acquisitions ? Une étude de cas dans le domaine de l'audit financier et fiscal, *Revue management et avenir*, 2007/3, N° 13, p. 42-56

¹⁰ Idem

gestion des compétences basée sur le statut. Les compétences ne sont alors pas gérées à proprement parler. Un junior est, dans le cabinet 1, un jeune diplômé qui doit faire ses preuves avec une très grande autonomie. Il n'est pas suivi par quelqu'un en particulier et se fie aux références que sont les seniors de l'entreprise qui possèdent une large assise au sein du cabinet. Nous nous trouvons dans une relation basée sur la hiérarchie et sur les statuts. Ce ne sont pas les salariés qui sont détenteurs des compétences. Les aptitudes et compétences sont associées à un poste donné et non à un individu. Le junior n'a pas d'autres choix que de gravir un à un les échelons et de se gérer seul dans un contexte de dépassement de soi et de stress quasi permanent. Il doit nécessairement adopter les objectifs et acquérir les compétences qui lui sont imposées. Le cabinet 2, en revanche, possède une gestion des compétences bien établie surtout en ce qui concerne les jeunes entrants. En effet, ces derniers sont accompagnés par un parrain ou une marraine. Ils doivent établir des fiches de compétences afin de définir leur profil. A l'inverse nous nous trouvons ici avec une gestion des compétences qui prône un accompagnement individualisé important. Nous pouvons parler pour le cabinet 2 d'une stratégie « d'éleveur » ou encore de « développeur de compétences ». Chaque mission est suivie d'un bilan de performance qui sert d'une part à une relecture du travail accompli mais également à l'optimisation des affectations sur les prochaines missions.

La rencontre des deux cultures d'entreprise, au moment de la fusion, pose donc quelques problèmes. Pour le cabinet 1, il s'agit de passer d'une culture de prestige et de dépassement permanent à un contexte de travail plus structuré et normatif. Pour répondre à ces nouvelles exigences, les pilotes de la fusion agissent à plusieurs niveaux en créant des organes officiels et en définissant des modes de fonctionnement et d'ajustement. Ainsi, un modèle a été préféré à un autre et nous avons pu constater un progressif alignement de la gestion des RH du cabinet 1 sur celle du cabinet 2. Chacun croit évidemment en la force de son modèle ce qui peut être générateur de conflits, de déceptions ou encore de départs. Pour éviter ces effets négatifs, un processus de collaboration a été mis en place. En faisant travailler les associés des deux cabinets ensemble, le choc culturel prévisible peut se désamorcer à tous les niveaux. Nous observons également le rôle prépondérant que peuvent jouer les associés importants en jouant de leur leadership et de leur force de conviction auprès des employés. Par la suite, les employés du cabinet 1 ont compris que le nouveau modèle (provenant du cabinet 2) pouvait avoir certains avantages non négligeables tels qu'une ambiance de travail plus détendue. La fusion a été facilitée par le fait que les deux entités étaient assez proches en termes d'activité. En conséquence, le modèle du cabinet 2 s'est imposé et les juniors se sont vus attribuer un parrain ou une marraine

formés au suivi des juniors. Peu à peu, l'intégration s'est généralisée grâce à la mise en place d'actions spécifiques et les pratiques mutuelles se sont normalisées.

La gestion des compétences est donc un axe central de la réussite d'une fusion ou d'une acquisition. Le rapprochement de deux systèmes de gestion des compétences représente un grand défi. Un éventuel rejet constitue en effet un frein important au bon déroulement de l'intégration des deux entités. Ainsi cette étude de cas met en exergues l'importance de plusieurs leviers pour la réussite d'une fusion acquisition : l'adoption d'un modèle commun de gestion des compétences, la définition des méthodes pour chaque pôle d'activité, la mise en place d'un dispositif de formation aux compétences clés de l'entreprise, une gestion et un partage des connaissances et le rôle moteur de la direction des ressources humaines absorbante.

L'aspect humain est d'une importance non négligeable dans la réussite d'une fusion-acquisition. Réussir à créer un avenir commun et y faire adhérer l'ensemble des salariés est essentielle pour maintenir l'efficacité des équipes et des employés.

S'il paraît évident que l'absence d'une gestion des compétences concertée est très défavorable, sa mise en œuvre est néanmoins délicate. En effet, l'absorption d'un modèle peut toujours créer de la déception et une baisse de la motivation. La mise en place d'outils est donc nécessaire à la réussite de l'intégration de deux entités.

En synthèse, nous pouvons affirmer que la création d'une gestion de compétences commune et concertée est à la fois indispensable pour éviter les écueils, mais également un facteur formidable de réussite pour une fusion ou une acquisition si elle est mise en place intelligemment. Une intégration réussie favorise la performance. Elle permet d'atteindre plus aisément les objectifs financiers fixés au début de la fusion ou de l'acquisition. Nous pouvons alors parler à terme d'une fusion ou d'une acquisition réussie lorsque les objectifs financiers sont remplis et que les salariés se sentent intégrés et impliqués au sein de la nouvelle entité.

Partie 2 : Les facteurs de réussite post-fusion.

Dans la continuité des travaux que nous avons vu plus haut, ceux de EVRARD SAMUEL¹¹ expliquent que bien que l'annonce d'une fusion ou d'une acquisition puisse être considérée comme une victoire et générer un temps d'euphorie en raison des ouvertures qu'elles procurent, la période qui la suit est souvent plus délicate qu'il n'y paraît. Elle nécessite que l'on s'y attache

¹¹ Evrard Samuel K., Prévenir les difficultés post-fusion/ acquisition en utilisant la gestion de crise, *Revue française de gestion*, 2003/4, n° 145, p. 41-54

tout particulièrement. En effet, la fusion de deux entités entraîne nécessairement des changements inhérents à toute période de déstabilisation. Selon DEMEURE¹², les nombre de changements et de défis à relever étant importants, la gestion et le management de la période de fusion ou d'acquisition est un facteur clé de succès de l'opération. Il est donc nécessaire de garder à l'esprit que ce processus d'intégration demeure difficile, incertain et générateur de nombreux risques.

Les travaux de EVRARD SAMUEL¹³ nous amènent aux analogies possibles entre une situation de crise et une situation de fusion. Cette idée est motivée par la similarité des périodes de crise et des périodes d'intégration post fusion, à savoir une déstabilisation de l'organisation, des conséquences multiples à tous les niveaux (bénéfiques ou non) et un bouleversement du cadre de référence des décideurs. Bien qu'une situation de fusion entre deux entreprises ne soit pas à proprement parler une crise, elle peut très rapidement le devenir. Son article tente de démontrer que les logiques de réponse de la gestion de crises peuvent s'adapter à la gestion de la période de FusAc. Cette étude s'intéresse aux cas de fusions motivées par la volonté de création de synergies sur le plan stratégique et organisationnel. Elle se focalise donc sur l'intégration du potentiel humain. Il est nécessaire de garder à l'esprit que les fusions pour motifs financiers, aussi légitimes soient elles, sont exclues du champ de cette étude. De même les recommandations de cet article ne seront applicables qu'aux fusions complètes car elles constituent les cas les plus complexes de ce type d'opération et impliquent le maximum de variables.

La phase d'intégration représente une étape très importante où les acteurs des deux entités commencent à travailler ensemble et à transférer leurs ressources. Les difficultés rencontrées portent alors d'avantage sur l'atmosphère qui va favoriser ce transfert plutôt que sur le transfert lui même. En effet, ce changement des repères implique un certain nombre de perturbations. Ce climat de changement, de turbulence s'apparente fortement aux difficultés rencontrées habituellement en temps de crise en ce sens que la crise implique des problèmes et des menaces importantes mais également des opportunités. Nous appelons la période de transition qui suit l'annonce d'une opération de type FusAc période de turbulence organisationnelle caractérisée par une grande incertitude, des problèmes de communication, des pertes de repères et surtout des enjeux considérables.

¹² Demeure B., Fusion mode d'emploi, *Revue française de gestion*, n° 131, novembre-décembre 2000, p. 119-125

¹³ Op. cit.

La période de turbulence organisationnelle engendre un certain nombre de difficultés qui correspondent à autant de défis managériaux pour les acteurs qui pilotent l'opération. En tête de ces difficultés, le rapprochement effectif des structures et la confrontation inévitable des niveaux hiérarchiques, deux directeurs commerciaux par exemple. Qui prendra la responsabilité dans la nouvelle entité ? Des chocs suivent forcément ce type de situation et peuvent conduire à des échecs cuisants. Néanmoins, le potentiel d'ouverture est alors élevé et les dirigeants peuvent saisir cette opportunité pour insuffler une nouvelle dynamique et décider d'une nouvelle répartition des tâches. Aux vus de ces éléments, on comprend aisément que c'est à cet instant que peut intervenir la gestion de crise. Elle permet de prévenir les échecs et de mettre en place les outils adéquats. Mettre en place une gestion de crise durant la phase de turbulence organisationnelle permet de prévenir l'installation d'une véritable situation de crise.

La gestion de crise et ses outils sont généralement répartis en quatre phases : la prévention, la réaction, la récupération et l'apprentissage. Il est intéressant d'établir un parallèle entre ces phases de la gestion de crise et le processus de fusion ou d'acquisition. La phase de prévention par exemple peut être intégrée à la phase de préparation de l'opération de fusion/acquisition. La phase de réaction quant à elle est utile pendant la phase de turbulence organisationnelle. C'est précisément durant cette phase que les outils peuvent être mis en place car c'est la phase qui nécessite le plus d'attention et d'action. Pour ce faire, l'article présente trois types d'outils à emprunter à la gestion de crise pour parvenir à une gestion efficace de la période de turbulence organisationnelle.

Dans un premier temps, il est important d'établir une communication de crise efficace. Cela veut dire une communication cohérente, pertinente, transparente, rapide et qui voit ses ressources mobilisées efficacement. Il est utile d'ajouter à cela des réunions d'information, des colloques, visant à impliquer les salariés et à les inciter à prendre part au projet.

Dans un second temps, il est nécessaire de créer une cellule de crise visant à centraliser les tâches de la période de turbulence organisationnelle à savoir la communication, le soutien aux salariés, la veille juridique etc. Les responsables de cette cellule de crise doivent par ailleurs développer un leadership qui va leur permettre de conduire la période plus sereinement avec une adhésion des salariés plus importante. La cellule de crise a un rôle central dans la conduite de l'opération car elle commande les opérations et collecte les informations, c'est elle qui est compétente pour gérer les différents problèmes.

Enfin, EVRARD SAMUEL¹⁴ présente la mise au point des scénarios de crise comme la dernière méthode à mettre en place pour assurer une gestion de la période de turbulence organisationnelle. Cette méthode consiste à créer des scénarios possibles de l'évolution de l'entreprise afin de contrer les éventuels futurs problèmes. Cet outil permet de mettre en place des mesures prévisionnelles, il s'agit de prévenir plutôt que de guérir. Le fait d'imaginer les scénarios négatifs conduit à avoir une vision de la stratégie plus complète. En revanche cette méthode ne doit pas être utilisée avec un point de vue alarmiste ou attentiste.

Il apparaît dorénavant évident que la période de turbulence organisationnelle nécessite une attention particulière. Accessoirement, il est très important de ne pas trop se concentrer sur les aspects opérationnels et de considérer les problèmes humains. Le facteur humain joue, on l'a vu, un rôle clé dans la réussite d'une opération de fusion ou d'acquisition. La mise en place de la gestion de crise permet aux dirigeants de garder la maîtrise du processus de fusion ou d'acquisition. Enfin cette méthode permet à l'entreprise d'éviter de créer une crise faute d'avoir su anticiper et gérer les freins et les écueils de l'opération de FusAc.

En conclusion, la réalisation d'une FusAc réussie s'appuie sur trois grandes étapes : la préparation, la mise en œuvre et le suivi. La préparation consiste à évaluer les possibilités d'adéquation, de complémentarités et d'affinités des organisations à marier. La seconde étape est celle de la mise en œuvre dans laquelle nous déployons la stratégie de fusion qui a été conçue à l'étape précédente. Enfin, le suivi est l'étape la plus importante car elle conditionne la réussite du projet. Cette dernière étape est primordiale pour la simple raison qu'il s'agit du contrôle et de l'évaluation de la réussite du projet de fusion. Dans le cas contraire, cette étape permettra d'apporter des mesures correctives avant que l'irréparable se produise. Les opérations de FusAc représentent toujours une opportunité de développement pour chacune des parties. Il est indispensable de respecter les étapes de mise en œuvre en prenant le temps nécessaire à la préparation, pour assurer la réussite de la FusAc et pour en faciliter le contrôle post-fusion.

¹⁴ Ibid.

Bibliographie

- Sanséau P.-Y. et Matmati M., Comment gérer les compétences dans les situations de fusions-acquisitions ? Une étude de cas dans le domaine de l'audit financier et fiscal, *Revue management et avenir*, 2007/3, N° 13, p. 42-56
- Minvielle N. et Contandriopoulos A.-P., La conduite du changement. Quelles leçons tirer de la restructuration hospitalière ?, *Revue française de gestion*, 2004/3, n° 150, p. 29-53
- Sargis Roussel C., Fusion d'entreprises. Les défis de l'intégration des connaissances, *Revue française de gestion*, 2004/2, n° 149, p. 85-99
- Shrivastava P., Post merger integration, *Journal of business strategy*, vol. 7, n° 1, 1986, p. 65-76
- Starbuck W.H., Organization Growth and Development, in March J., *Handbook of Organization*, Chicago, Rand Mc Nally, 1965
- Evrard Samuel K., Prévenir les difficultés post-fusion/ acquisition en utilisant la gestion de crise, *Revue française de gestion*, 2003/4, n° 145, p. 41-54
- Demeure B., Fusion mode d'emploi, *Revue française de gestion*, n° 131, novembre-décembre 2000, p. 119-125