

Les ressources humaines face au changement organisationnel : cas des fusions acquisitions

Meriem LEBGHADI^{1,*}, Rachid ZAMMAR²

¹LERSG, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Agdal, université Mohamed V Rabat, Maroc

²LERSG, Faculté des sciences, université Mohamed V Rabat, Maroc

PAPER INFO

Paper History

Received Nov 2022

Accepted Feb 2023

Keywords

Fusions- Acquisitions

Ressources humaines

Changement

Organisation

ABSTRACT

Face à la multiplicité des choix d'amélioration de la compétitivité, les entreprises se focalisent de plus en plus sur un modèle de croissance où les aléas du marché nécessitent une certaine adaptabilité et réactivité. Ces choix d'amélioration impliquent un ensemble de changements organisationnels, qui se traduisent notamment par les opérations de fusions-acquisitions. Par ailleurs, ces dernières soulèvent de nombreuses interrogations sur leur efficacité économique, en raison du nombre considérable de cas ayant enregistré des échecs. Ceci a conduit les scientifiques et les praticiens à s'orienter vers la dimension humaine (approche organisationnelle) pour expliquer le sort de ces opérations, quoique ces recherches restent peu nombreuses, d'où l'intérêt d'apporter plus d'attention au facteur humain dans l'appréhension de ce sujet. L'objectif de cet article est de déceler, à partir d'une revue de la littérature, le rôle de la dimension humaine dans l'explication des conditions de réussite ou d'échecs de telles restructurations.

1. Introduction

La fusion-acquisition, pratique de la croissance externe, représente aujourd'hui l'une des voies privilégiées par les firmes pour se développer de façon indépendante. Les motifs associés à ces manœuvres s'inscrivent dans le champ d'amélioration de la compétitivité à long terme de l'entreprise. En effet, la fusion ou encore l'acquisition d'entreprises locales ou étrangères permet aux entreprises, de résoudre plus facilement certains problèmes tels que l'acquisition de nouveaux marchés, la constitution d'un réseau de distribution, la formation du personnel, l'amélioration de leurs marges bénéficiaires ou des objectifs immatériels tels que l'amélioration de leur savoir technologique et/ou organisationnel. Pourtant, si cette manœuvre a fait l'objet d'un réel engouement, ses résultats demeurent dans bien des cas décevants.

Le taux d'échec annoncé varie entre 45 et 70% selon les sources (Cartwright & Cooper, 1993), (Ravenscraft & Scherer, 1987(b)), (Schoenberg, 2006). Ce taux peut parfois même atteindre 60 à 80% (Tetenbaum, 1999), (Marks & Mirvis, 2001). Les chercheurs se sont penchés par conséquent sur l'étude des facteurs d'échecs ou de réussite de telles opérations, qui suscitent toujours l'intérêt des entreprises. Dans le présent article, nous nous focalisons sur l'approche organisationnelle qui traite de la dimension humaine, dans la mesure où l'impact de ces opérations de rapprochement sur les ressources humaines influence significativement le degré de réussite de

l'opération. A travers cet article, nous allons répondre à la question centrale suivante : quel est l'effet des opérations de fusions-acquisitions sur les ressources humaines des entités fusionnées ?

2. Revue de littérature

Comme précédemment indiqué, l'objectif de cet article est de déceler, à partir d'une revue de la littérature, le rôle de la dimension humaine dans l'explication de la réussite ou de l'échec des changements organisationnels par voie de fusion acquisition. Les résultats obtenus seront plus détaillés au niveau des sections suivantes tout en faisant référence aux principales sources consultées.

3. Méthodologie

Afin d'apporter des éléments de réponse à nos questions, nous avons effectué une revue documentaire. A partir des plateformes ScienceDirect, Scopus et Ebsco, nous avons fait une sélection d'articles répondants à l'objet de notre recherche.

4. Résultats et discussions

4.1 Les opérations de fusion-acquisition : définition, motivations et fondements théoriques :

4.1.1. Définition du concept de la fusion

Les fusions-acquisitions sont définies comme étant 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. O.Meier & G.Shier, 2009) [1]. Ainsi, par commodité de langage, toute croissance externe, de type fusion ou acquisition, est nommée indifféremment par un vocable unique « fusion-acquisition » (S.Wagani, 2013) [2]. Cependant, il existe une nette différence entre les deux termes. La fusion est le rapprochement entre deux entités indépendantes (A) et (B) en vue de créer un nouvel ensemble (C) qui se traduit par la mise en commun d'actifs et de ressources (D.Angwin, 2007) [3]. L'article 222 de la loi n°17-95 relative aux sociétés anonymes, telle qu'elle a été amendée et complétée par la loi 20-05, dispose « qu'une société peut être absorbée par une autre société, ou participer à la constitution d'une société nouvelle par voie de fusion. Elle peut enfin faire apport de son patrimoine à des sociétés existantes ou participer avec celles-ci à la constitution de sociétés nouvelles par voie de scission-fusion... ». Par ailleurs, on parle d'acquisition lorsqu'une société A, dite « acquéreur », achète une participation dans une société B, appelée « cible ou entreprise acquise », lui donnant le contrôle dans celle-ci. La société A peut ainsi influencer la prise de décision de B sachant qu'elle n'est pas dans l'obligation de posséder la moitié du capital de B. Il en résulte une société A élargie et une société B devenant une filiale de l'acquéreur A. Aussi, est-il possible qu'une acquisition puisse donner lieu à une fusion.

4.1.2. Théories autour de la fusion et son impact sur l'organisation :

Nous allons présenter dans cette partie quelques principales théories qui ont été fondées pour essayer de comprendre les raisons derrière lesquelles les opérations de fusions sont de plus en plus instaurées, ainsi que leurs conséquences.

- La théorie de l'efficacité :

Les opérations de fusion-acquisition créent de la valeur par la mise en œuvre de synergies (théorie de l'efficacité). Ceci signifie que le regroupement d'entreprises contribue à la création de valeur supplémentaire qui n'aurait pas été obtenue sans la mise en œuvre effective de ce regroupement. On peut distinguer 3 types de synergies pouvant être créées lors d'une fusion-acquisition :

- Les synergies opérationnelles: il résulte des regroupements d'entreprises des gains comme l'augmentation du chiffre d'affaire, provenant de synergie de croissance, ou bien des gains comme la diminution des coûts résultant de synergies de coûts, celles-ci étant liées à l'économie d'échelle.
- Les synergies financières: le regroupement d'entreprises permet, entre autres, l'augmentation de la capacité d'endettement du nouvel ensemble, ce qui contribue à la diminution du coût du capital.

- Les synergies managériales: l'une des motivations des opérations de fusion-acquisition est le transfert des connaissances et de savoir faire entre les entités regroupées.
- La théorie de l'agence :

Selon cette théorie, l'entreprise est assimilée à un nœud de contrat entre les actionnaires (les principaux) et les dirigeants (les agents) (Jensen et Meckling, 1976). Dans cette relation, chacun des dirigeants et des actionnaires cherchent à maximiser leurs profits respectifs au détriment les uns des autres. Par conséquent, lors de la fusion d'entreprises, les dirigeants auront à travailler davantage de crainte d'être la proie d'une prise de contrôle hostile et perdre leur emploi (L.Lamrajni, (2019) [4]. Ceci aboutit donc à la réduction des coûts

- La théorie de l'identité sociale :

La théorie de l'identité sociale appliquée au cas d'une fusion/acquisition suppose qu'un groupe d'employés va réagir différemment selon sa perception de la légitimité et de la perméabilité de l'identité du groupe dominant. Plusieurs études empiriques ont montré que le cas du rejet identitaire est très fréquent lors de fusions/acquisitions. Blake et Mouton (1984) ont trouvé que la firme acheteuse se sent fière de sa domination et que cette fierté est communiquée aux achetés, augmentant le sentiment de domination de la part des employés appartenant à l'entreprise achetée (S. Guerrero, 2007) [5].

4.2 Impact du changement organisationnel par voie de fusion sur les ressources humaines :

Pour se développer et améliorer leur compétitivité, les entreprises ont de plus en plus recours aux opérations de fusion-acquisition comme mode de croissance externe. Cependant, ce type de restructuration a bien évidemment des conséquences sur le personnel des entités fusionnées. Beaucoup de recherches ont été réalisées pour analyser, selon une approche organisationnelle et culturelle, l'impact des fusions-acquisitions sur les ressources humaines ainsi que la manière de gérer cet impact. Ces recherches varient des praticiens (Leithon & Tod, 1969; Pritchett, 1985) aux universitaires (Bastien, 1987; Buono & Bodwitch, 1989; Hayes, 1979; Ivancevich, Schweiger, & Power, 1987; Levinson, 1970; Marks & Mirvis, 1985; Sinetar, 1981). Parmi ces recherches, on peut citer que certaines se sont intéressées à l'impact des opérations de fusion sur le moral et l'efficacité des employés qui manifestent des réactions de stress et d'anxiété causés par plusieurs facteurs. D'autres travaux de recherche de l'école comportementale et organisationnelle considèrent la fusion comme une situation de crise engendrant par conséquent une forte résistance au changement de la part du personnel. Néanmoins, ces travaux de recherches se sont centrés sur les conséquences psychologiques de la fusion et plus particulièrement au niveau du personnel de l'entité acquise. Ceci a conduit certaines recherches à s'intéresser à l'importance du degré de compatibilité culturelle entre les organisations fusionnées comme facteur déterminant de la réussite ou de l'échec d'une fusion-acquisition.

Par ailleurs, d'autres recherches se sont focalisées sur la relation entre les F&A et la rotation du personnel, mais pas de l'effet sur ceux qui restent (D.M, Schweiger & J.P.Walsh, 1990) [6]. En effet, l'interprétation de la rotation des ressources humaines diffère selon les chercheurs de l'école des économistes financiers et ceux de l'école des chercheurs du comportement organisationnel. Les économistes financiers voient la rotation du personnel comme une source probable de création de valeur pour les parties prenantes de l'acquéreur, dans la mesure où les gestionnaires improductifs sont remplacés par de nouveaux gestionnaires créateurs de plus de valeur, alors que les chercheurs en comportement organisationnel considèrent la rotation du personnel comme un signe de la détérioration de l'environnement de travail et ce à cause d'une mauvaise gestion de la phase d'intégration lors d'une F&A (P.Pritchett, 1985) [7]. P.C. Haspeslagh et D.B. Jemison (1991) [8] définissent l'intégration comme étant « un processus graduel au cours duquel les individus de deux organisations apprennent à travailler ensemble et coopèrent afin de transférer leurs « ressources stratégiques » (c'est-à-dire l'ensemble des compétences opérationnelles, fonctionnelles et managériales ainsi que les avantages détenus par les deux sociétés fusionnées).

4.2.1. La fusion comme source de stress des employés :

Les opérations de fusion-acquisition engendrent chez les employés des réactions de stress et d'anxiété en raison du changement organisationnel survenu, ce qui impacte considérablement leur efficacité. Les sources de ce traumatisme sont multiples et concernent principalement la perte d'identité et de repères, les craintes en matière d'emploi et d'évolution de carrière ou le sentiment d'infériorité vis-à-vis des « nouveaux maîtres des lieux »

(O.Meier & G.Shier, 2009) [1]. En effet, la période précédant la mise en place de nouvelles règles engendre de l'incertitude chez les salariés (A.F.Buono et J.L.Bowditch,1989) [9], qui attendent l'émission des nouvelles règles pour se projeter dans l'avenir.

Les changements occasionnés par une fusion visent souvent à transformer le fonctionnement interne de l'organisation, sa structure et sa culture. Ils suscitent de nombreuses interrogations chez les employés de la société cible (K.Evrard, 1996) [10] : « Qui sera mon nouveau chef ? » « Vais-je garder mon poste ? » « Mon emploi est-il menacé ? » etc., et chez les managers concernés par la fusion (M.L.Marks et P.H.Mirvis, 1986) [11]. En effet, ces derniers se retrouvent confrontés à des difficultés en relation avec les réactions du personnel comme: la perte des membres clés de l'organisation une fois l'accord de fusion est conclu, la démotivation du personnel, les changements de rôles, les relocalisations des postes, la propagation d'informations contradictoires et de rumeurs etc. Aussi, est-il évident que le manque d'information a des effets négatifs sur les salariés qui peuvent envisager le pire et perdre toute efficacité dans leur travail.

Les F&A font peser le spectre du chômage sur l'ensemble des salariés durant la période d'attente des décisions définitives, tandis que la séparation provoque chez le salarié partant un « choc psychologique » comparable à celui provoqué par un deuil (M.Dubouloy, 1996) [12].

S. Cartwright et S.L.Hudson (2000) [13] indiquent les problèmes auxquels peuvent être confrontés les individus sur leur lieu de travail : luttes de pouvoir, stress, taux élevés de rotation de personnel clé, absentéisme important, insatisfaction de travail, ruptures de communication, conflits liés à la culture...

Plusieurs études empiriques basées sur des entretiens avec des individus concernés par des fusions-acquisitions ont cherché à identifier les sources de stress spécifiques. Cartwright et Hudson (2000) en proposent quatre types à savoir la peur de survie, la perte d'identité, le changement des dispositions et des relations de travail et les craintes et conflits liés au processus d'acculturation.

Tout d'abord, il y a lieu de s'attarder sur la notion du stress avant de présenter ses éventuelles sources citées dans la littérature académique. R.Cropanzano et al. (1997) [14] définissent le stress au travail comme un « sentiment subjectif que les demandes du travail dépassent ce que l'individu pense être sa capacité à s'ajuster. Cette expérience crée un sentiment d'anxiété ou de tension ». C'est un processus par lequel des événements menaçants provoquent des comportements d'ajustement face à cette menace (R.S.Lazarus et S.Folkman, 1984) [15]

- Les facteurs de stress :
 - La peur de survie :

Selon S.H.Appelbaum et al. (2000) [16], les craintes ressenties dans une situation de fusion proviendraient d'une perte de contrôle sur des aspects importants de la vie quotidiennes.

Les auteurs relèvent un cercle vicieux observé dans de nombreuses fusions- acquisitions: le sentiment de perte de contrôle entraîne une passivité au niveau des salariés qui renforcerait le sentiment de stress aboutissant à son tour à une baisse de la productivité ainsi qu'à une chute de la satisfaction professionnelle (D.Steiler et C.C.Rülin, 2010) [17].

- La perte d'identité:

Le personnel des entités fusionnées développent un sentiment de détachement et de deuil relatif à la perte d'identité à cause de la dissolution de l'organisation « mère » et de l'intégration dans une nouvelle entité. Les individus concernés par une fusion passent par une phase de transition et de changement marquée par une forte sensation d'incertitude avant qu'une nouvelle identité ne soit créée (P.Bordia et al.,2002) [18]. La période de deuil qui se génère tout comme un deuil ressenti suite à la perte d'un être cher, se traduit par un temps d'attente au cours duquel les individus fluctuent entre déni, colère et dépression (M.L.Aribou, 2012) [19]. Ceci, d'autant plus que la mise en place des changements nécessaires prend souvent d'importants retards contribuant au sentiment de vide social et organisationnel (Cartwright & Hudson, 2000). De même, le personnel se trouve dans une situation où il souffre en même temps d'une pénurie et d'une surcharge d'information (Schweiger, Ivancevich, & Power, 1987). Bordia et al. (2002) mettent également l'accent sur le sentiment de perte de

contrôle comme source génératrice de stress dans la mesure où les acteurs sont à la fois exposés à un degré élevé d'incertitude générale, et également manquant de l'assurance de leurs moyens de contrôle quotidiens.

- Le changement des dispositions et des relations de travail:

Cartwright et Hudson (2000) souligne que les fusions-acquisitions entraînent chez les individus du stress du au changement concret des dispositions de travail et des relations sociales. En effet, dans ce contexte de réorganisation de l'entreprise, chacun se positionne afin d'augmenter ses chances de maintenir ou d'améliorer sa place dans la nouvelle structure. Le redéploiement des ressources et la redistribution des rôles engendrent une concurrence destructrice entre les différents acteurs (Appelbaum et al., 2000). A travers une étude menée sur le transfert de connaissances dans un cas de fusion, M.L.Empson (2001) [20] identifie la crainte de l'individu de devenir victime d'une exploitation. Ainsi, les acteurs restant dans la nouvelle structure supportent une charge de travail plus importante et investissent des efforts importants pour s'adapter à de nouveaux collègues et aux différents changements liés aux règles et normes sociales de la nouvelle organisation.

- Les craintes et conflits liées au processus d'acculturation:

Enfin, une autre source de stress est due au processus d'acculturation. J.W.Berry (1980) [21] définit l'acculturation comme « les changements induits dans deux systèmes culturels en conséquence de la diffusion d'éléments culturels vers les deux systèmes ». A.Nahavandi et A.R.Malekzadeh (1988) [22] considèrent que le stress s'acculturation est née de la nécessité pour les salariés de s'associer à une culture étrangère que celle de leur société d'origine. Ces mêmes auteurs soulignent que le degré de proximité entre les modes d'acculturation choisis par les organisations fusionnant impacte le niveau de stress perçu par les employés et donc le bon déroulement du processus de fusion. Dans leur étude comparative de stress d'acculturation des différentes fusions européennes, P.Very et al., (1996) [23] confirment que ce type de stress constitue une des barrières majeures au changement stratégique des organisations impliquées. Ce phénomène est d'autant plus fort dans le cas des fusions internationales. En effet, les individus sont amenés à faire face à un double processus d'acculturation : les normes de l'autre organisation et les valeurs de l'autre pays. Néanmoins, et selon ces auteurs, les différences culturelles nationales ne sont pas nécessairement sources de stress et que la différence des cultures organisationnelles peut avoir plus d'impact que celle des cultures nationales.

4.2.2.La fusion et le déclenchement de situation de crise :

Un autre courant de la recherche sur le comportement organisationnel étudie les fusions comme des opérations déclenchant une situation de crise au sein des entreprises fusionnées. Selon cette littérature une F&A est un rite de passage, une crise nécessaire dans une organisation qui implique systématiquement le passage par une période de choc, de contre-attaque défensive, d'acceptation, et finalement d'adaptation de la part des individus. En effet, après une phase de préparation (souvent secrète) qui implique un nombre d'acteurs limité, l'annonce d'une fusion ou d'une acquisition à tout le personnel est un instant où tout peut basculer. Ces moments d'incertitude, d'angoisse et d'accélération peuvent être assimilés aux phénomènes observés dans les situations de crise

Le concept de crise est définie selon P. Lagadec (2000) [24] comme étant un «bouleversement, une épreuve, une rupture, mais également une opportunité ». Roux- Dufort (1997) [25] et B. Forgues (1996) [26] soulignent que les crises se distinguent par 3 caractéristiques à savoir :

- elles engendrent un processus de déstabilisation de l'organisation dont les enjeux sont considérables;
- elles ont des conséquences à la fois spatiales, temporelles, comportementales et stratégiques, etc.
- elles bouleversent le cadre de référence des décideurs, entraînant d'énormes difficultés d'appréhension et de gestion.

Ces trois caractéristiques sont observées également dans bon nombre de fusions et d'acquisitions. Cependant, P.Lagadec (1996) [27] précise que la fusion de deux entreprises n'est pas un « accident » dans la mesure où elle a été décidée, puis préparée, mais plutôt un « événement majeur » dans la vie des entreprises concernées, qui peut, dans certains cas, se transformer en crise. C'est donc précisément lors de la phase de turbulence organisationnelle (période de transition qui arrive immédiatement après l'annonce de l'opération de fusion) que la gestion de crise pourra être utilisée afin de prévenir ces conséquences et de permettre aux dirigeants de

dépasser difficultés de la phase de turbulence en instaurant les changements indispensables à la concrétisation de synergies escomptées de l'opération (K.Evrard, 2003) [28].

4.2.3. La fusion et la culture d'entreprise :

Fusionner deux entreprises consiste essentiellement à réunir des hommes, des méthodes de travail et des cultures de natures différentes.

Plusieurs recherches se sont intéressées à la confrontation entre des systèmes différents comme facteur déterminant de la réussite ou de l'échec d'une fusion-acquisition, en soulevant notamment les problèmes d'incompatibilités culturelles entre les deux organisations. Ces recherches montrent que les décisions relatives à une F&A devraient principalement se focaliser sur la compatibilité culturelle entre les entreprises fusionnées (Sales & Mirvis, 1985) [29]. En effet, la période post-fusion n'est pas sans risque surtout lorsque l'on constate que l'acquéreur sélectionne rarement l'entreprise acquise pour ses caractéristiques culturelles, mais plutôt et très souvent pour des motivations stratégiques ou financières. Cette réalité est découverte après l'acquisition, en phase d'intégration, pendant laquelle l'acquéreur va prendre conscience de la difficulté causée par le regroupement d'entités de cultures différentes. A titre d'exemple, le choc entre deux systèmes trop éloignés peut entraîner le départ de certains dirigeants ou cadres de l'entreprise acquise refusant l'interprétation collective des décisions de la nouvelle direction [1]. Une F&A peut être par conséquent un phénomène conflictuel dans la mesure où il inclut potentiellement une contrainte culturelle imposée par la firme la plus forte, en dépit de l'opposition faible de l'entreprise acquise (Sales & Mirvis, 1985).

L'intégration est donc une période particulièrement délicate à gérer, où il convient de concrétiser le potentiel de création de valeur du nouvel ensemble, et ce, à travers un management efficace centré sur une compréhension des questions culturelles et humaines peut permettre de réaliser les objectifs escomptés de la fusion.

4.2.4. La fusion comme opportunité d'évolution et source d'enrichissement :

La fusion peut être, pour les individus, un moyen de progresser plus vite. Tout se passe bien pour ceux qui voient leur travail et leur pouvoir s'enrichir. Le départ des managers les plus réfractaires à la fusion provoque en effet un mouvement « d'aspiration vers le haut » et ceux qui restent obtiennent parfois des promotions intéressantes. Ainsi, la fusion peut être l'occasion d'une « redistribution des cartes ». Elle n'est pas seulement synonyme de suppressions de postes (O.Aslanoff, 2013) [30]. Concernant l'impact de la FA aussi bien sur la dimension individuelle psychologique que collective culturelle, les différences culturelles ne doivent pas être associées automatiquement aux conséquences négatives des FA (Shoenberg, 2000). Au contraire, elles peuvent être une source d'enrichissement pour l'organisation, d'où le rôle des mécanismes de communication et d'acculturation dans la réussite de la FA. Pour qu'elle soit efficace, la communication doit remplir les conditions de clarté, de crédibilité, de pertinence, de continuité.

5. Conclusion:

A partir de la revue de littérature, on peut conclure que les réactions des employés divergent selon le contexte de la fusion/acquisition (S.Guerrero, 2007) [5], elles ne sont ni toutes bonnes ni toutes mauvaises, et ce dans la mesure où lorsqu'une acquisition apparaît comme un atout, les réactions des employés sont plutôt favorables et les attitudes au travail s'améliorent. Au contraire, lorsque la fusion est hostile et lorsque les cultures organisationnelles ne sont pas compatibles suite au changement, de multiples résistances conduisent le groupe d'employés à adopter des attitudes négatives, ce qui risque d'entraver l'atteinte des objectifs escomptés de l'opération de fusion.

Références

- [1] O.Meier & G.Shier, « Fusions Acquisition », 3ème édition, DUNOD, Paris (2009)
- [2] S.Wagani, Wagani Simon, « les fusions dans les organisations publiques : le cas du pôle emploi », La revue des sciences de gestion, N°263-264, p.19-26 (2013)
- [3] D.Angwin, Motive archetypes in mergers and acquisitions (M&A) : The implications of a configurational approach to performance. *Advances in Mergers & Acquisitions*, vol 6, 77-105 (2007)
- [4] L.Lamrajni, « Les fusions- rapprochement dans le secteur public marocain : cas de la TGR-CED », *Revue de consolidation comptable et de management de la performance*, No 3, p 19 (2019)
- [5] S. Guerrero, « L'évolution des attitudes au travail des employés à la suite d'une acquisition : étude comparative selon le type de l'acquisition », *Association internationale de management et stratégie*, p 5 (2007)

- [6] D.M, Schweiger & J.P.Walsh, "Mergers and Acquisitions: An Interdisciplinary View", *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol.8, JAI Press, Greenwich, 41- 107 (1990)
- [7] P.Pritchett, *After the Merger : Managing the Shockwaves*, Dow Jones-Irwin (1985)
- [8] Haspeslagh, P.C. et Jemison, D.B., « *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*», New York, The Free Press (1991)
- [9] A.F.Buono et J.L.Bowditch, *The Human Side of Mergers and Acquisitions*, San Francisco, Jossey-Bass (1989)
- [10] K.ÉVRARD , *Intégration culturelle et croissance externe*, Université de Grenoble, thèse de doctorat en sciences de gestion (1996)
- [11] M.L.MARKS et P.H.MIRVIS "The merger syndrome", *Psychology Today*, octobre (1986)
- [12] M.Dubouloy, *Les processus et rituels de deuil dans les organisations*. In *Actes du colloque de l'AGRH*, 24-25 octobre, Paris (1996)
- [13] S. Cartwright et S.L.Hudson, "Coping with mergers and acquisitions", in BURKE R. J. et COOPER C. L. (éd.), *The organization in crisis*, London, Blackwell, p. 267-283 (2000)
- [14] R.Cropanzano et al. , "The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress", *Journal of Organizational Behavior*, 18 : 159-180 (1997)
- [15] R.S.Lazarus et S.Folkman, , *Stress, appraisal, and coping*, New York, Springer (1984)
- [16] S.H.Appelbaum et al. , "Anatomy of a merger : Behavior of organizational factors and processes throughout the pre-during-post-stages (part 2)", *Management Decision*, 38 (10) : 674-684 (2000)
- [17] D.Steiler et C.C.Rülin, *Stress et stratégies d'ajustement: Analyse en situation de fusion-acquisition*, *Management & Avenir* 34, p 40 à 62(2010)
- [18] P.Bordia, E.HOBMAN , J.ELIZABETH , C.GALLOIS. et V.J.CALLAN "Uncertainty during organizational changes: types, consequences and management strategies", papier présenté au ICAP, Singapour (2002)
- [19] M.L.Aribou, « *La gestion du stress dans les fusions d'entreprises: leçons d'une étude de cas dans le domaine High-tech* », *Recherches p* : 177 à 200 (2012)
- [20] M.L.Empson , "Fear of exploitation and fear of contamination : Impediments to knowledge transfer in mergers", *Human Relations*, 54 (7) : 839-863 (2001)
- [21] J.W.Berry , "Social and cultural change", in TRIANDIS H. C. et BRISLIN R. (éds), *Handbook of Cross-cultural Psychology*, vol. 5, Boston, Social, Allyn and Bacon (1980)
- [22] A.Nahavandi et A.R.Malekzadeh, "Acculturation in mergers and acquisitions", *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 1, p. 79-90 (1988)
- [23] P.Very , M.LUBATKIN et R.CALORI , "A cross-national assessment of acculturative stress in recent European mergers", *International Studies of Management and Organization*, 26 (1) : 59-86 (1996)
- [24] P. Lagadec , *Ruptures créatrices*, Paris, Les Éditions d'Organisation (2000)
- [25] Roux- Dufort, « *L'apprentissage organisationnel post-crise* », Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Dauphine, Paris IX (1997)
- [26] B. Forgues, « *Nouvelles approches de la gestion des crises* », *Revue française de gestion*, n° 108, mars-avril-mai, p. 72-78 (1996)
- [27] P.Lagadec , « *Un nouveau champ de responsabilité pour les dirigeants* », *Revue française de gestion*, n° 108, mars-avril-mai, p. 100-109 (1996)
- [28] K.Evrard , « *prévenir les difficultés post-fusion/ acquisition en utilisant la gestion de crise* », *Revue française de gestion*, p 41 à 54 (2003)
- [29] A.Sales & P.H.Mirvis, *When cultures collide: Issues in acquisitions* . In: J. R. Kimberly, R. E. Quinn (Eds.), *New Futures: The challenge of managing corporate transitions* Dow Jones-Irwin: Homewood, IL , 107-133 (1985).
- [30] O.Aslanoff, , « *La perception de la performance des fusions et acquisitions dans le secteur bancaire* », thèse de doctorat, université de Nice Sophia-Antipolis, Mars (2013)