

Processus de prise de contrôle et changement organisationnel : la diversité des relations

Gilles GUIEU*

*Université Pierre Mendès-France
Grenoble, IUT de Valence*

Correspondance :

CERAG – UMR CNRS n° 5820
BP 47 X
38040 Grenoble Cedex 9, France
Tél : 04.92.61.48.66
Email : guieu@club-internet.fr

Résumé : À partir des caractéristiques de 115 opérations d'acquisition réalisées par des entreprises françaises, des similitudes entre processus de prise de contrôle et gestion de projet sont explorées. Trois études de cas complètent cette analyse et laissent envisager des relations diverses entre les processus d'acquisition et le changement organisationnel. Celui-ci peut être circonscrit aux seules opérations futures d'acquisition ou irriguer plus largement les pratiques gestionnaires et les structures du groupe acquéreur. Loin d'entretenir une relation univoque, les processus de prise de contrôle et le changement organisationnel présentent plutôt un rapport circulaire d'apprentissage.

Mots-clés : processus – prise de contrôle – gestion de projet – changement organisationnel

Abstract : Thanks to a survey on 115 takeovers completed in France, we identify similarities between takeover processes and project management. Three case studies show various relations between acquisition processes and organizational change. Change can either be bounded to acquisitions to come, or widespread into the management practices and the structures of the acquiring firm. Takeover processes and organizational changes do not present a mere unidirectional causal link, but a circular learning connection.

Key words : process – takeover – project management – organizational change.

* L'auteur est membre du Cerag, UMR CNRS n° 5820.

Les opérations de fusion et d'acquisition ont été au cours des dernières années une forme d'expansion privilégiée par les firmes, tant aux États-Unis [A.J. Auerbach 1988] qu'en Europe [F. Sachwald 1993], notamment en France [R. Paturel 1994].

Cette phase de recrudescence a été l'occasion de développer un nouveau courant de recherche sur le processus de prise de contrôle [D.B. Jemison, S.B. Sitkin 1986a, 1986b ; P. Haspeslagh, D.B. Jemison 1991], renouvellement théorique visant à pallier les lacunes dans l'explication de la faible performance des acquisitions. Le processus de prise de contrôle devient un facteur important de la réussite ou de l'échec d'une acquisition, à côté des déterminants traditionnels de cohérence organisationnelle et de compatibilité stratégique. Ce courant d'études a permis, aux côtés des travaux sur le comportement des dirigeants [A. Shleifer, R.W. Vishny 1989 ; M. Paquerot 1996] ou sur la théorie des enchères [G. Gregorio 1998], d'intégrer une vision plus globale et réaliste des enjeux organisationnels et comportementaux pendant les opérations de prise de contrôle. En revanche, l'analyse processuelle n'a pas encore abouti, et mérite des développements nouveaux. On ne sait pas encore assez pertinemment « comment » se déroulent les processus. L'examen des relations entre le « pourquoi », le « comment » et la performance n'est pas encore achevé, du fait d'une double difficulté tenant à l'étude des processus stratégiques [A. Langley 1997] et à l'examen de la performance.

Dans ce courant de recherche processuel, une première étape consiste à identifier les mécanismes des processus et leurs conséquences organisationnelles, à la fois sur l'objet intentionnel du processus (la prise de contrôle en cours), mais aussi sur les éventuels objets « externes » au processus, modifiés de façon intentionnelle ou contrainte par la nature-même du processus. Dans ce but, notre contribution est fondée sur une enquête portant sur 115 prises de contrôle menées en 1990 et 1991 ainsi que sur trois exemples de processus d'acquisition à vocation illustrative. Nous étudierons les relations possibles entre le processus de prise de contrôle et les changements organisationnels induits. Notamment, nous présenterons les caractéristiques essentielles des processus d'acquisition, puis nous les inscrirons dans

une logique de projet, source du changement organisationnel. Les changements débordent largement la seule gestion des acquisitions et vont jusqu'à métamorphoser l'organisation de la firme acquéreur.

1. Les processus d'acquisition, clés de la réussite de l'opération ?

1.1. Fragmentation du processus et mise en cohérence de la décision d'acquisition

Les opérations de prise de contrôle sont réputées pour ne pas être des plus performantes, quel que soit l'indicateur retenu (revente de la cible dans les cinq ans, rentabilité boursière anormale de l'acquéreur, critères comptables, etc.). Nombre d'explications ont été avancées, dont les plus pertinentes sont le comportement d'enracinement des dirigeants [A. Schleifer, R.W. Vishny 1989, 1990, 1992 pour les données américaines ; M. Paquerot 1996, pour le cas français], et le manque de rigueur dans le processus d'acquisition [P. Haspeslagh, D.B. Jemison 1991].

D.B. Jemison et S.B. Sitkin [1986a] ont relevé le caractère fractionné des processus de prise de contrôle, lié à l'intervention d'acteurs internes et externes multiples, plus intéressés par leur propre intérêt (obtenir un bon prix, sauver des emplois sur tel site, assurer son poste ou un « parachute doré » après l'acquisition) que par l'avenir de l'intégration des deux firmes. Ainsi, personne ne se préoccuperait de l'impact du processus sur son issue et les performances futures.

Les mêmes auteurs ont également identifié les principaux problèmes liés au processus [D.B. Jemison, S.B. Sitkin 1986b] :

- les spécialistes et les analystes, ayant des domaines d'expertise différents et des buts indépendants, ont fréquemment des vues fragmentées de l'accord. Le dirigeant aura quelques difficultés à intégrer ces différentes perspectives ;
- la précipitation pour conclure l'accord risque de limiter la prise en compte des problèmes d'intégration. Dans le cadre de l'analyse de pro-

cessus de décision, V.E. Baier et *al.* [1989] ont montré que les décisions adoptées péchaient souvent par excès d'optimisme, surtout dans un contexte collectif où le défenseur d'une option quelconque doit convaincre son auditoire en exagérant d'éventuelles prévisions. Souvent, les défenseurs sont emportés par leur propre élan et en viennent à croire à leurs propres exagérations, surtout s'ils formalisent ces promesses. R. Roll [1986] fait par ailleurs la même analyse ;

– vendeur et acheteur sont capables de résoudre certains points délicats avant l'accord, mais s'en abstiennent pour réussir à conclure. « *On règle les questions épineuses en évitant de les résoudre ou en leur donnant une forme sujette à des interprétations ultérieures* » [V.E. Baier et *al.* 1989]. Dans le cadre particulier des opérations de prise de contrôle, ce phénomène s'applique. De nombreuses questions se posent à l'équipe de l'acquéreur qui va minimiser les problèmes à traiter en augmentant l'ambiguïté autour de ces questions. Décideurs et responsables de la mise en œuvre sont alors poussés vers des relations lâches. Décision et mise en place, projets et comportements tendent à être déconnectés.

Pour limiter ces problèmes générés par la mauvaise gestion du processus de prise de contrôle, D.B. Jemison et S.B. Sitkin proposent d'intégrer les perspectives, de gérer l'empressement à conclure et de clarifier l'accord sur l'essentiel [1986b].

1.2. Les caractéristiques des processus de prise de contrôle en France

Une enquête par questionnaire portant sur 115 prises de contrôle d'entreprises réalisées en 1991 et 1992 ainsi que l'étude qualitative de plusieurs opérations à partir d'entretiens réalisés avec des dirigeants ont permis de mieux connaître les grandes caractéristiques des processus, notamment la place occupée dans la gestion des acquisitions par les différentes parties prenantes. Il existe une grande diversité dans la gestion du temps et dans la nature des tâches réalisées avant la clôture de l'opération. Par souci de clarté, les processus pré-acquisition sont scin-

dés en quatre activités : recherche de la cible, analyse et évaluation, négociation, clôture.

1.1.1. Les acteurs en présence : le PDG comme chef de projet

La présentation comparée des différents acteurs internes laisse apparaître une grande variété de niveaux d'implication. Le tableau 1 met en évidence ce phénomène.

Tableau 1 – Présence et implication des acteurs internes (moyennes en pourcentage)

| | Présence en % | Implication (sur 4) |
|--------------------------|---------------|---------------------|
| PDG | 98 % | 2,59 |
| Fonction financière | 88 % | 1,58 |
| Fonction juridique | 73 % | 1,17 |
| Divisions | 32 % | 0,68 |
| Autres fonctions | 23 % | 0,55 |
| Fonction marketing | 41 % | 0,48 |
| Conseil d'administration | 36 % | 0,38 |
| Fonction R&D | 24 % | 0,30 |
| Acteurs divers | 15 % | 0,19 |

Une première analyse conduit aux commentaires suivants.

- Le PDG est un acteur omniprésent. Cette présence est encore renforcée dans le cadre d'opérations nationales et lorsque la cible dépasse 100 millions de francs.

- Quatre groupes d'acteurs (fonctions R&D, marketing, divisions, spécialistes de fusions et acquisitions, experts-comptables) constituent l'idéal-type des analystes. Ils sont présents dès les tâches de recherche, mais sont surtout impliqués dans l'évaluation et l'analyse de la cible. L'implication des formalisateurs est au contraire plus faible en phase de recherche et se renforce dans les trois autres phases.

- Deux modèles de participation coexistent : l'implication de la fonction juridique et des avocats d'affaires s'accroît de façon continue au cours de l'intervention. En revanche, celle de la fonction financière décline lors de la négociation et de la phase de clôture, à un niveau qui

reste cependant élevé. Nous qualifierons ces modes d'intervention d'analystes formalisateurs.

- L'implication du conseil d'administration s'accroît constamment avec une participation importante en phase de clôture. Nous le qualifierons d'intervenant tardif.

- Dans le processus, les actionnaires de la cible sont les interlocuteurs principaux. Le banquier a souvent un rôle d'accompagnateur du processus, avec une présence relativement constante lors de l'accomplissement des quatre activités successives.

Les entretiens non directifs effectués à la suite de l'envoi du questionnaire complètent cette première analyse : plusieurs phases d'intervention ont été identifiées. Les temps d'implication sont différents selon les groupes. Dans un premier temps, les opérationnels sont mobilisés, en initiant parfois le projet ou en étant rapidement informés pour avis et conseils. Dans un deuxième temps interviennent les analystes, dont le rôle va être de pratiquer un audit financier, comptable, industriel de la cible envisagée. Dans un troisième temps, une équipe restreinte de décideurs (limitée parfois au seul PDG) s'engage dans des négociations plus ou moins formelles, en général autour d'une table. En soutien technique, juristes et financiers prodiguent conseils et avis. Enfin, dans un quatrième temps, les formalisateurs juridiques et financiers mettent en œuvre une traduction en termes contractuels et précisent les modalités de paiement découlant des accords passés.

Le croisement phase/acteur donne les résultats suivants :

1er temps : les opérationnels ;

2e temps : les analystes (audit, financiers, fonctionnels) ;

3e temps : les négociateurs-décideurs (PDG, conseil d'administration) ;

4e temps : les formalisateurs (financiers, juristes).

Dans les petites structures, c'est plutôt le PDG qui initie les projets. Il est ensuite accompagné lors de l'analyse et des négociations par une équipe restreinte.

Au delà de cette présentation analytique des niveaux d'implication, deux types de configurations des positions au cours du processus se dégagent :

- des opérations proposant une techniques de « mêlée », où les différents protagonistes internes travaillent côte à côte, étudiant les mêmes points au même moment, sans que la répartition des tâches ne soit formelle. On est alors en gestion « concourante » ;
- des opérations pour lesquelles une méthode de « passage de relais » est adoptée, technique qui consiste à limiter la présence et l'implication de chaque acteur ou groupe d'acteurs à un nombre de phases limité. On se retrouve ici en gestion séquentielle.

1.1.2. Temps et étapes : gestion séquentielle et concourante

- *La durée des processus*

La durée totale des processus de prise de contrôle est très variable : de moins d'un mois dans quelques cas très rares et particuliers, à plus de trois ans (tableau 2).

Tableau 2 – Durées des processus d'acquisition

| | Fréquence | % valide | % cumulé |
|-------------------|-----------|----------|----------|
| moins d'un mois | 4 | 3,5 | 3,5 |
| 1-2 mois | 8 | 7 | 10,5 |
| 3-4 mois | 13 | 11,4 | 21,9 |
| 5-6 mois | 24 | 21,1 | 43 |
| 7-12 mois | 29 | 25,4 | 68,4 |
| un à trois ans | 32 | 28,1 | 96,5 |
| plus de trois ans | 4 | 3,5 | 100 |
| Total | 114 | 100,0 | 100,0 |

Tableau 3 – Durées des différentes phases du processus

| | Recherche | | Analyse | | Négociation | | Clôture | |
|-------------------|-----------|-------|---------|-------|-------------|-------|---------|-------|
| moins d'un mois | 23 | 28 % | 17 | 16 % | 19 | 17 % | 41 | 36 % |
| 1-2 mois | 10 | 12 % | 41 | 38 % | 35 | 31 % | 31 | 27 % |
| 3-4 mois | 13 | 16 % | 30 | 27 % | 24 | 21 % | 20 | 18 % |
| 5-6 mois | 9 | 11 % | 12 | 11 % | 15 | 13 % | 13 | 11 % |
| 7-12 mois | 6 | 7 % | 3 | 3 % | 8 | 7 % | 1 | 1 % |
| plus d'un an | 20 | 25 % | 5 | 4 % | 13 | 11 % | 6 | 5 % |
| plus de trois ans | 1 | 1 % | 1 | 1 % | 0 | 0 % | 3 | 2 % |
| Total | 82 | 100 % | 109 | 100 % | 114 | 100 % | 112 | 100 % |
| Non-réponse | 33 | | 6 | | 1 | | 3 | |

De l'analyse phase par phase, on peut retenir (tableau 3) :

- la forte variabilité de la durée de la phase de recherche^Ê;
- la relative rapidité des phases d'évaluation et de négociation^Ê;
- l'extrême rapidité de la phase finale menant à la clôture de l'opération.

L'analyse temporelle confirme l'hypothèse d'*increasing momentum*, d'accélération du processus vers son terme [D.B. Jemison, S.B. Sitkin 1986a] : ces résultats posent le problème du caractère limité de l'auto-conviction des décideurs dans ce qui semble devenir une routine décisionnelle.

- *Les ruptures du processus*

Un processus sur deux est fluide : 53 % des processus analysés ne connaissent aucune rupture. On révèle à l'inverse l'absence de linéarité pour un processus sur deux.

Diverses interruptions sont recensées : subie (rupture *sine die* des négociations, refus d'autorisation de la part du conseil d'administration ou de la Commission de Bruxelles) ou tactique (arrêt technique des négociations pour faire monter la pression, attente d'un nouveau montage financier, etc.). Les cas extrêmes sont : la volonté de quasi-rupture (tactique), le refus du conseil d'administration de la cible dans le cadre d'une OPA (subi). Dans la majeure partie des cas ayant connu au moins une rupture, les résultats suggèrent une faible influence des ruptures sur le déroulement du processus¹.

- *L'absence de linéarité dans un processus sur deux*

L'analyse de la durée et des ruptures dans les 115 processus observés montre des configurations différentes pour chaque phase, allant vers une accélération du processus, marquée par au moins une rupture dans un cas sur deux.

La recherche de la cible présente des situations très diverses avec une phase sur cinq qui dure moins d'un mois mais également une phase sur cinq qui dure plus d'un an. Par ailleurs, pour une opération sur qua-

¹ Il convient de noter que cette étude ne porte que sur des processus aboutis.

tre, cette phase n'a pas lieu. Elle présente donc des caractères extrêmes.

L'analyse et l'évaluation de la cible sont réalisées en moins de quatre mois dans plus de 80 % des cas. Cette phase est caractérisée par une rapidité relative.

La durée de la négociation correspond à peu près à celle de la phase précédente, avec des durées moyennes à peine plus longues. Seule une opération sur cinq connaît des négociations qui durent plus de six mois. Cette phase est donc également relativement rapide. En revanche, la phase de clôture est d'une extrême rapidité. Deux opérations sur trois ont une phase terminale qui dure moins de deux mois. Il convient de noter également que pour six processus, la signature finale n'est intervenue que plus d'un an après l'accord consécutif aux négociations.

Ces résultats concernant le rythme (durée et phases) des processus de prise de contrôle confortent deux résultats de recherche antérieurs. D'une part, l'hypothèse de D.B. Jemison et S.B. Sitkin sur l'accélération du processus vers son terme (*increasing momentum*) est soutenue par les résultats de notre étude. D'autre part, tous les travaux portant sur l'engagement dans l'action [M.T. Bazerman, A. Appelman 1984 ; A. Teger 1980] trouvent ici un écho dans le cas particulier des prises de contrôle. P.R. Haunschild et *al.* [1994] ont étudié ce même phénomène, par l'étude en laboratoire du comportement de 238 étudiants en gestion, et montré la forte incidence de ce phénomène sur le processus et sur son issue. Enfin, dirigeants et cadres évaluateurs, au cœur de ce processus dont l'accélération est la caractéristique principale, sont soumis aux biais cognitifs inhérents à ce type de flux décisionnels [J.H. Barnes 1984 ; C.R. Schwenk 1984].

Les différences de comportement des acteurs sont en partie fonction de la durée du processus. De manière globale, l'implication des acteurs internes et l'influence des acteurs externes sont plus importantes dans les acquisitions durant plus d'une année. Les processus d'acquisition longs voient les fonctions d'appui (finance, juridique) et les divisions prendre une place plus grande. En revanche, le PDG ou le conseil d'administration connaît les mêmes niveaux d'implication, quelle que soit la durée du processus.

Ces premiers résultats sur la relation entre les intervenants dans le projet d'acquisition et la durée du processus suggèrent les réflexions suivantes :

– Les relations susceptibles d'expliquer la durée d'un processus ou l'implication de tel ou tel acteur sont multiples [G. Guieu 1994]. Nous avons ici donné les grandes lignes de la configuration des processus d'acquisition étudiés : durée variable, liée à l'orientation géographique de la prise de contrôle, à l'enjeu qu'elle suscite, à la taille relative de l'opération ; forte implication de quelques acteurs, renforcée lorsque le processus s'allonge et se tourne vers l'international

– La logique par étapes n'est pas toujours respectée. L'absence de linéarité la plus évidente trouve son origine dans les ruptures de différentes natures qui surviennent au cours du processus. Les ruptures de logiques, les solutions de remplacement, les ajournements techniques et les changements de stratégie en cours de processus traduisent le caractère de projet des processus de prise de contrôle, visant à créer une solution souvent non anticipée avant l'implication [G. Guieu 1999].

– La rationalité est multiple dans la plupart des cas, puisqu'interviennent parallèlement ou en série des acteurs aux visions différentes. La diversité des interventions des acteurs et la grande diversité des durées des phases rappellent que le processus n'est pas une simple mécanique de traduction d'une intention, mais qu'il participe grandement à la construction de la configuration de l'acquisition et, donc, à sa réussite [P. Haspeslagh, D.B. Jemison 1991 ; G. Guieu 1999]. Les travaux de recherche cherchant à lier motivations et performance doivent passer par une lecture descriptive des processus de prise de contrôle, lorsque celui-ci est conçu comme une « *variable explicative d'un changement* » [A.H. Van de Ven 1993].

Le processus d'acquisition combine plusieurs logiques, voit s'affronter plusieurs spécialités, dans un délai non défini, mais fortement contraint par la concurrence, la confidentialité et l'intérêt à conclure, et dont les objectifs trouvent souvent leur cohérence au cours du processus lui-même. L'idée de la cible et la justification de l'acquisition ne sont pas totalement formalisées *ex ante*. C'est au cours du processus et de l'intégration de la cible que la rationalisation formelle se forge. Toute-

fois, dès les prémices du processus et la recherche de la cible, l'idée mentale visée, quoique floue dans certains cas, existe. L'engagement dans le processus finalisera la vision : le processus sera souvent géré comme un projet, qui renforcera les convictions, l'étude et l'action peaufinant l'objectif à atteindre. On peut en effet trouver dans l'analogie au projet des clés descriptives et prescriptives efficaces pour gérer les processus de prise de contrôle.

1.3. Le processus de prise de contrôle s'inscrit dans une logique de projet

Les opérations d'expansion de l'entreprise sont la plupart du temps gérées comme des projets passant par la constitution d'une organisation *ad hoc*, souvent temporaire, mobilisant des compétences transversales, et portant sur un objet limité. Les caractéristiques définies par V. Giard et C. Midler pour les processus relevant de la gestion de projet s'appliquent, avec plus ou moins grande similitude aux processus de prise de contrôle. Le tableau 4 présente les rapprochements entre projet et processus d'acquisition.

Certes, les discussions d'acquisition confrontent des décisionnaires de différentes entreprises dont le but est de négocier, non de réaliser un outil, un produit sur lequel les protagonistes seraient d'accord dès la mise en place du « projet ». L'acquisition consiste en la cession d'un patrimoine à un nouveau propriétaire, dans une logique de concurrence et de préservation d'intérêts antagonistes. Toutefois, la gestion de projet ne doit-elle pas, même dans des contextes internes à une seule organisation, concilier des points de vue divergents ?

Le processus ante-acquisition donne à l'entreprise l'occasion d'apprendre, souvent par l'action, des modes de fonctionnement nouveaux. Après exécution du projet (réalisation de la prise de contrôle), les mutations peuvent s'opérer, tout autant dans l'ordonnancement des tâches lors de futures prises de contrôle – on assiste alors à un affinement des procédures de la gestion de projet – que dans la structure organisationnelle concernant la « gestion courante » de l'entreprise – on assiste

alors à une exportation de techniques de projet ou de résultats du projet dans le reste de l'organisation (sphère « hors projet »).

Tableau 4 – *Caractéristiques comparées du projet et du processus d'acquisition*

| Caractéristiques du projet [V. Giard, C. Midler 1997] | Caractéristiques du processus d'acquisition |
|---|--|
| Une démarche finalisée par un but et fortement contrainte | Dans le cadre d'un processus de prise de contrôle, les énergies sont mobilisées vers la réalisation de l'acquisition, en un temps limité, par le niveau de concurrence et le besoin de confidentialité |
| Une prise en compte de la singularité de la situation | La situation intègre différentes compétences fonctionnelles intervenant à des titres divers, à des moments différents, mais dont les apports ne se résument pas à leur simple addition |
| Une affaire de communication et d'intégration de différentes logiques | La combinaison de logiques (marketing, financière, juridique, etc.) est notamment nécessaire pour l'évaluation et pour l'intégration de la société-cible. Celle-ci est nécessaire à la légitimation de la prise de contrôle ² . |
| Un processus d'apprentissage dans l'incertitude | Le risque est élevé et les solutions de négociation, de formalisation juridique, d'intégration organisationnelle sont formulées « chemin faisant » |
| Une convergence dans une temporalité irréversible | Partant d'une situation ouverte et d'orientations encore mal définies, le processus de prise de contrôle se ferme vers une solution unique, au fur et à mesure que les décisions prises engagent les acteurs dans une action de plus en plus finalisée |
| Un espace ouvert et fluctuant | Les frontières et les acteurs du processus de prise de contrôle varient avec l'évolution des problèmes traités et des solutions avancées |

² Sur cette notion de légitimité de l'acquisition, voir M. Ghertman [1981] qui introduit les rôles de « locomotive » et de « mise à l'épreuve » qui incombent respectivement au promoteur du projet (souvent un dirigeant opérationnel, responsable de filiale ou d'activité) et à la direction générale d'un groupe. P. Haspeslagh et D.B. Jemison [1991] voient dans le dossier de « justification » un outil davantage tourné vers des considérations financières et juridiques que stratégiques et organisationnelles. La qualité de la décision n'en est pas toujours améliorée.

De fait, l'engagement des intervenants dans un processus de prise de contrôle, qui est par nature une opération « en devenir », renforce la capacité d'apprentissage de la firme par la mise en contact avec des situations nouvelles. La diversité des modes de gestion des processus rend propice le changement organisationnel, tant par la mise en place de nouvelles procédures que par la naissance de modes de management inédits.

2. Trois exemples d'acquisitions : trois relations processus-changement

À travers trois processus de prise de contrôle (encadrés 1, 2 et 3), nous présenterons différents types de relations entretenues par la gestion d'un projet d'acquisition et le changement organisationnel.

2.1. *Processus de prise de contrôle : de la gestion d'un projet à la gestion d'opérations*

Encadré 1 – *L'expérience du groupe A en matière d'acquisitions*

À la suite de 25 opérations de prise de contrôle réalisées de 1982 à 1991, le secrétaire général du groupe A (BTP) dresse, en 1992, un rapport cherchant à analyser les pratiques et les erreurs commises. Ce rapport est élaboré de sa propre initiative, après une acquisition française qui s'était mal passée, et à laquelle il avait été associé. Cherchant à identifier les erreurs dans cette acquisition particulière, il a perçu des éléments communs avec les autres acquisitions. L'étude a été formalisée pour témoigner et transmettre une expérience. Le statut de ce document dans l'organisation est de générer une réflexion. Une réunion a été organisée sur la base de ce dernier par la direction générale, pour réfléchir aux conséquences pratiques à en tirer. Le secrétaire général du groupe (SG) plaide pour un maximum d'intervenants dans l'acte d'acquisition.

Les principales conclusions portent sur le processus comme source de réussite ou d'échec :

(1) Les acquisitions sont plus risquées en cas d'achat de titres que de fonds de commerce. Dans ce dernier cas, on ne reprend que les chantiers en cours et les hommes, pas le passif.

(2) Les acquisitions « internes », c'est-à-dire le rachat de sociétés appartenant à la société-mère, ont été les plus pénibles, parce qu'elles ne sont pas le fruit d'une stratégie, mais d'une demande.

(3) Enfin, les modes d'intervention des services du groupe ont été étudiés. Pendant les cinq premières années, il n'existait pas de service spécialisé au siège chargé d'assurer le développement externe. Un *leader*, qui était généralement un membre de la direction générale, donnait son accord sur les grandes lignes de la reprise d'une société. Aussitôt était désigné un juriste pour la mise en forme des accords et un gestionnaire pour l'examen des comptes. À cette équipe s'adjoignaient quelques compétences internes : les services comptables, pour faire un rapide audit du bilan et la direction technique du groupe pour l'analyse des chantiers. Des audits extérieurs et la direction des ressources humaines n'étaient que très rarement associés.

Par la suite, une direction du développement a été créée. Dès lors, elle a généré son propre malaise par sa mécanique interne (besoin de se justifier et déresponsabilisation des opérationnels). La direction du développement a annihilé la notion d'équipe. Les premières prises de contrôle étaient le fruit d'une équipe qui s'adjoignait des compétences et, finalement, une dizaine de personnes travaillaient sur les rachats de sociétés. Peu à peu, ils n'étaient plus que deux, le directeur du développement et le juriste. La direction du développement avait tendance à estimer que ces opérations étaient de son seul ressort.

Le SG note que l'essentiel durant le processus est de se demander qui devront être les dirigeants de la société reprise et quel mode de management pourra être ultérieurement exercé par le groupe sur les dirigeants, « *Si cette question n'a pas été réglée lors de la signature, pas par écrit forcément, et particulièrement comprise, il y a prise de risque pour l'intégration post-fusion* ».

À partir de cette réflexion menée sur 25 processus d'acquisition, le groupe A a décidé de modifier sa démarche de reprise de sociétés à compter de 1994. Désormais, la direction du développement est supprimée et l'ancien système réactivé. Pour chaque acquisition, une équipe *ad hoc* est formée, de type gestion de projet, qui comprend toujours un gestionnaire, un comptable, un juriste, un gestionnaire de ressources humaines. Il leur est demandé de faire un texte commun pour présenter la société et le valider collectivement. Le risque de fragmentation de perspectives est ici en partie limité. La validation collective n'est pas toujours possible : il y a des éléments d'appréciation divergents. Une procédure d'intervention est prévue pour évaluer les dangers et les risques de l'acquisition. Comme le rôle du SG n'est pas de faire grossir à tout prix le groupe, il est censé limiter l'autoconviction potentielle dans le processus. Le groupe est capable de maintenir ce type de « structure »,

car il n'est pas pressé et il n'est pas uniquement demandeur de croissance externe.

Ainsi, à la suite d'un bilan des 25 opérations de croissance externe réalisées, de 1982 à 1991, par le groupe A, le mode d'intervention des différents services a été repensé, tant pour les processus ante-acquisition que pour la gestion future des sociétés rachetées. La structure a été modifiée à plusieurs reprises. Dans certains cas, l'accumulation d'acquis souvent inattendus a changé les règles de fonctionnement pour les projets à venir, mais a peu modifié les autres situations de gestion de l'entreprise.

2.2. *Acquisition et changement culturel*

Encadré 2 – *La prise de contrôle de X par B, démarrage d'un changement culturel*

B, filiale à 50/50 de BT et de BU, prend le contrôle de X, une petite entreprise de conception d'annuaires. Cette acquisition résulte d'une opportunité car B, en position quasi-monopolistique, n'est passé d'une extension de gamme à une diversification de produits qu'à la fin des années 80. L'acquisition de X a été conçue comme un coup d'essai sur un axe de développement orienté vers l'international. Dans le processus, les rôles ont été partagés entre le Président (qui jouera la fonction d'aiguillon), le directeur marketing, qui deviendra par la suite directeur de la diversification (l'aiguillonné), et deux membres de la direction financière (les garants).

L'exploration du marché des petites entreprises spécialisées impliquait un risque de renforcement de la position dominante occupée par B sur son marché. B était intéressé par ce marché, mais l'équipe dirigeante pensait risqué de consolider cette position.

Ainsi, la direction de la diversification n'a été créée qu'à la fin des années 1980. En 1988, la protection de B baisse sur son marché privilégié, car les listes qui composent les annuaires deviennent cessibles. Cette réduction des barrières à l'entrée, protégeant traditionnellement la société B, l'oblige à réfléchir à trois axes : les annuaires locaux (annuaires de ville), les annuaires sectoriels, et les annuaires internationaux.

Le passage d'une extension de gamme (années 80) à une diversification de produits (années 90)

L'étude sur X s'inscrit sur un axe de développement envisagé depuis la fin des années 80. C'est une petite société, dans un bon secteur. L'acquisition est considérée comme un premier pas, le deuxième sera de plus grande envergure. À l'étranger, les pays qui intéressent B sont consti-

tués d'un tissu de petites firmes. X est la troisième cible envisagée et se porte bien, au contraire des sociétés étudiées jusque là. La société est familiale et les deux responsables, également administrateurs d'autres entreprises souhaitaient réduire leur temps d'activité. La prise de contrôle s'est avérée facile : c'est une PME parisienne au mode de fonctionnement proche de celui des salariés de B. B se sent capable d'améliorer l'affaire par transposition de techniques qu'elle maîtrise.

Le Président de B, promoteur de la diversification, proche de la retraite, est intéressé par un courrier reçu de la part d'un mandataire des deux dirigeants de X. La rencontre qui s'en suit met en scène le directeur du marketing, devenu le directeur de la diversification et deux financiers. L'audit a été réalisé en deux jours dans les locaux de B avec les commissaires aux comptes de la société. Il n'a pas été fait appel à un cabinet, du fait de la petite taille de la cible.

Le processus a duré moins d'un mois. Trois rencontres ont suffi. Les vendeurs ont annoncé un prix, mais n'étaient pas pressés de vendre : le prix était ferme et définitif. B a donc acheté sans qu'il y ait d'après discussions.

En quelques années, on note un changement culturel important vis-à-vis des modalités de développement, initié par la première petite acquisition parisienne.

La prise de contrôle de X par B a été le prélude à un changement culturel important : ouverture internationale par création d'une direction de l'international en 1992, transformation des structures et des choix de croissance (passage d'une stricte politique de croissance interne à une politique volontariste de prises de participations et de contrôle). Ici, c'est la philosophie de croissance qui a totalement évolué après un premier projet national réussi. L'opération est née de l'implication de quelques personnes convaincues par une acquisition, modalité de croissance sortant des habitudes de gestion des opérations de B. De proche en proche, ce qui n'était qu'une modalité de projet menée par quelques membres quasi-dissidents va modifier la culture et la structure de l'entreprise.

2.3. *Les conséquences : du remodelage des procédures d'investissement à la réorganisation du groupe*

Dans le cas de la prise de contrôle de YZ par C, la contrainte financière née du projet va modifier le mode de fonctionnement des processus ultérieurs et va participer à la restructuration totale du groupe.

Encadré 3 – *La prise de contrôle de YZ par C et la modification des structures*

Une bataille sur tous les fronts, mais bien préparée

La prise de contrôle de YZ est une opération conjointe « direction financière-direction de la stratégie ». Celle-ci a duré un an et demi, en excluant les phases préliminaires.

De manière générale, chez C, et c'est également le cas lors du rachat d'YZ, ce sont les opérationnels (directions des filiales) qui émettent l'idée des opérations. En principe, une opération doit être proposée par le directeur du pays ou les directeurs d'activité.

YZ était un concurrent important, dont C connaissait les produits. Les opérationnels se connaissaient entre eux. L'idée de faire une opération aux États-Unis est née après une opération d'envergure en France (fin 1988). C devient le *leader* du produit, mais en Europe seulement, or C avait la volonté d'avoir une taille mondiale. Les États-Unis sont apparus comme la priorité la plus facilement accessible (au contraire de l'Allemagne où de grands concurrents co-existent et de l'Asie où une stratégie de petites touches successives est nécessaire).

C rencontre les trois protagonistes importants du marché américain : YZ (le *leader*) et ses deux principaux challengers. Avec YZ, des accords existent depuis une dizaine d'années. La proposition porte sur la constitution d'une société commune. Les homologues se connaissent. Après examen, YZ est considéré comme la cible la plus pertinente : YZ est coté en bourse et ne comprend pas d'autres activités ; la qualité des produits et les parts de marché offrent une bonne complémentarité avec la gamme de C. Les négociations s'intensifient sous la configuration de la JV, C apportant les produits, YZ les parts de marché.

Les discussions rassemblent le Président, le directeur financier et le directeur stratégique. En formation restreinte, les équipes sont composées de cinq personnes ; en formation complète, en raison d'aspects

techniques, elles comprennent une vingtaine de personnes, dont les avocats et un banquier d'affaires, présents dès le début.

Entre-temps, C rachète le *leader* canadien. Deux heures avant le communiqué de presse, le Président a appelé les concurrents malheureux, dont les dirigeants de YZ, pour les informer du rachat. Il leur propose de se revoir. Ce qu'ils acceptent.

Une alliance est alors proposée à YZ. Plusieurs configurations sont envisagées, qui donneraient à C le contrôle de YZ. Les différentes propositions sont refusées. La raison officielle est que YZ perdrait son indépendance, la vraie raison est tactique et doit pousser C à faire une OPA en bonne et due forme. Ainsi, le conseil d'administration, dont les membres ont aux États-Unis des responsabilités importantes vis-à-vis des actionnaires, ne serait pas pris à partie par ses mandants.

Après l'ouverture d'une bataille juridique, dont l'un des buts était de faire monter les prix, les négociations s'engagent juste avant la tenue publique du procès. Il y a environ cinquante personnes à plein temps sur le dossier, ce qui a pu avoir des conséquences sur les autres activités des personnes impliquées dans le processus.

Cette opération mobilise fortement les services de la maison-mère de C ainsi que des conseils extérieurs. Tout remonte au président. Le travail des conseils est suivi, l'équipe financière est mobilisée sur les possibilités de montage et de financement. La coordination des différentes équipes qui travaillent sur le dossier est assurée par une autorité unique. De nombreux voyages, entre la France et les États-Unis, sont effectués.

L'acquisition de YZ a été lancée par les opérationnels et s'intègre dans un processus de réflexion de C sur la place à détenir sur l'échiquier mondial. Une cinquantaine de personnes interviennent sur un dossier très préparé et fortement politisé. Des alternatives existent, une procédure de sélection va désigner la cible. Pendant les négociations qui aboutiront, sont menées des discussions avec un autre groupe. Le processus se caractérise par une longue phase d'apprentissage mutuel, puis par une phase de négociation qui entraîne des refus de la part de la cible. Une OPA est lancée, qui se transforme en bataille juridique. Après un avis juridique ne mettant pas en cause la fusion, et avant le début des auditions publiques qui auraient figé les clivages entre les protagonistes, les négociations reprennent et aboutissent en quelques heures.

La contrainte financière modifie les procédures de décision de financement, jusqu'ici autonomes. L'opération a recentralisé les opérations de cessions et d'acquisitions, qui passent dorénavant par un département de la maison-mère, directement rattaché au directeur financier du groupe. Jusqu'alors, les initiatives des filiales étaient traitées au niveau de leur propre conseil, avec validation par le groupe.

Aujourd'hui, le processus de génération des projets reste identique, le traitement des dossiers et leur autorisation passent par ce département avec l'aval de la direction générale. Ce nouveau système est lié à la contrainte de financement de l'opération YZ.

L'ancien système créait une dynamique et responsabilisait les opérationnels, au contact des opportunités et du terrain. Actuellement, les opérationnels continuent d'avoir la responsabilité de l'initiative et de l'étude du dossier, conjointement avec le département « Fusions et acquisitions ». L'étude acceptée, c'est la direction financière et le siège qui se chargent de la négociation. L'évaluation financière est faite par le département « Affaires financières et planification », l'évaluation organisationnelle, opérationnelle, marketing est faite par les responsables d'activités.

Le directeur de ce département a la volonté de faire intervenir les membres de l'équipe financière plus en amont dans l'évaluation, aux côtés des évaluateurs opérationnels.

Le département étudie vingt projets et en finalise une dizaine par an. Cette structure favorise l'accumulation d'expérience technique. Mais toutes les compétences opérationnelles et fonctionnelles sont nécessaires et sont mobilisées jusqu'au terme du processus. En revanche, dès qu'il faut discuter du prix, des conditions, émettre un document et dès que les aspects tactiques et financiers entrent en ligne de compte, le département Fusions et acquisitions reprend le *leadership*. À la suite de cette importante acquisition, le groupe a été réorganisé.

2.4. Variété des processus et modèle général de changement

Comparons les différents paramètres du processus, du changement et de la relation processus-changement à partir des trois cas précédents (tableau 5).

Tableau 5 – *Tableau comparatif des implications en termes de changement*

| Éléments de comparaison | Groupe A (BTP) | Filiale B (annuaires) | Groupe C (équipement) |
|---|--|---|---|
| Objet étudié | 25 prises de contrôle régionales | Une petite acquisition | Une acquisition majeure aux États-Unis |
| Habitude du groupe en matière de F&A | Oui, habitude des opérations régionales | Non, culture rétive aux acquisitions | Oui, habitude des gros dossiers |
| Porteurs du processus et du changement | Secrétaire général | « dissidents » | PDG et direction générale |
| Principales personnes impliquées | Secrétaire général, directeur du développement | Équipe financière, directeur de la diversification | Direction générale, direction États-Unis |
| Nature du changement en termes de processus de prise de contrôle | Modification des procédures d'acquisitions (enrichissement des tâches, associations de partenaires) | Preuve que les acquisitions sont possibles et gérables par B. | Création d'une cellule de F&A et modification de l'examen des projets d'acquisition |
| Importance et temps du changement hors processus de prise de contrôle | Pas de modification hors processus de prise de contrôle | Modification hors processus : passage graduel d'une culture de croissance interne à une culture de croissance externe | Modification ultérieure hors processus de prise de contrôle : premiers pas d'une réorganisation du groupe |
| Description du changement (en fonction du lieu d'application) | Limité (reste circonscrit aux processus) | Débordant (initie et soutient le changement culturel) | Limité, puis débordant (initie la modification à terme de la structure du groupe) |
| Génération du changement | Cycle cognitif : accumulation - réflexion - modification. La modification est générée par une activité réflexive | Cycle adaptatif : diffusion incrémentale (logique). La modification est générée par une adaptation dans l'action | Cycle hybride : la modification des processus d'acquisition est radicale et immédiate, mais la modification des structures du groupe sera graduelle et retardée |

Dans les trois cas présentés, si le type de changement est « transformateur », et non « reproducteur » au sens de P. Watzlawick et *al.* [1975], la relation projet-changement organisationnel est variable. Elle est circonscrite à la seule gestion des opérations de prise de contrôle dans le premier cas, mais déborde largement le processus d'acquisition pour irriguer de façon plus ou moins délibérée l'organisation dans son intégralité dans les autres cas (changement de culture pour l'entreprise B, modification sensible des procédures décisionnelles pour le groupe C).

3. Processus d'acquisition et changement organisationnel : récurrences et dissemblances

À partir de la littérature antérieure sur les processus de prise de contrôle, des résultats de l'enquête par questionnaire réalisée auprès de 115 dirigeants ayant mené des opérations de prise de contrôle en 1991 et 1992, et des trois cas précédents [G. Guieu 1994], une réflexion théorique peut être menée sur les conséquences des opérations de croissance externe, dont le processus s'apparente à une problématique de gestion de projet, dans la gestion quotidienne des organisations.

Tout d'abord, le changement n'est pas programmé. Il est souvent le fruit d'une suite d'événements qui modifient la donne. L'organisation ne procède que rarement selon une procédure canonique « Intelligence-Modélisation-Choix » pour réorganiser ses structures ou ses modes de fonctionnement. Souvent, la modification apportée est émergente et progressive. Pour K. Lewin, l'organisation en changement part d'un « dégel » du système en place, passe par une phase de modifications avant de se figer à nouveau [K. Lewin 1951]. Le propre du changement est de s'opérer, lorsque le système antérieur montre de graves carences sur le plan de l'explication et de l'efficacité [A. Pettigrew 1977 ; G. Johnson 1988 ; G. Koenig 1990]. Le changement de paradigme organisationnel est à ce titre analogue aux processus observés lors des révolutions scientifiques [T.S. Kuhn 1970].

Ensuite, la formalisation *ex post* des choix opérés est patente dans un grand nombre de cas analysés par l'équipe de Mintzberg à l'Université McGill [H. Mintzberg, J.A. Waters 1982 ; H. Mintzberg, J.A. Waters 1984]. La formation concomitante de la stratégie et de la structure relève d'un processus d'incrémentalisme logique [J.B. Quinn 1978]. Les changements organisationnels procèdent par cycles de forme et de nature différentes [H. Mintzberg, F. Westley 1992].

3.1. Processus de prise de contrôle et changement : une relation circulaire d'apprentissage

Les raisons du changement organisationnel lié à la gestion de projet sont multiples et de différentes natures : apprentissage *ad hoc* de la part des membres des groupes et changement diffus, volonté managériale et changement décrété, contrainte née du projet et changement imposé. La relation de causalité entre gestion de projet et changement organisationnel n'est pas à sens unique. Elle est plutôt d'ordre circulaire, intimement liée qu'elle est aux mécanismes d'apprentissage organisationnel, « phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui (...) modifie la gestion de situations et les situations elles-mêmes » [G. Koenig 1994].

(1) Le projet met en œuvre des compétences, des métiers différents, nécessaires à la réalisation d'une tâche complexe (ici la prise de contrôle d'une entreprise). L'implication de ces différents points de vue sur un dossier commun, dans le but précis d'un rachat, crée une dynamique qui dépasse les compétences requises de chacun. La sortie des tâches opérationnelles classiques donne à chaque protagoniste une ouverture dans l'utilisation de ses capacités.

(2) La gestion du processus n'est efficace que si les différentes tâches nécessaires sont correctement coordonnées, dans leur contenu et dans le temps. Les éléments d'apprentissage générés par cette activité particulière, non récurrente, de prise de contrôle élargissent le spectre des possibles pour les gestionnaires de projet (le PDG en général ou une personne proche). Cette accumulation d'expérience modifie la gestion de l'opération future par révision de procédures (cas A), et peut égale-

ment s'étendre dans la gestion de l'organisation, sous une forme « culturelle » (cas B) ou sous la forme de nouvelles structures fonctionnelles et procédures de gestion de projet (cas C). Ainsi, d'une forme « projet », le processus de prise de contrôle peut devenir routine, organisée comme telle dans un contexte fermé et répétitif ou essaimer dans l'organisation.

(3) Ces changements des paramètres organisationnels (structures, procédures, culture) modifient à leur tour le mode de gestion de projets envisagés par la suite, notamment les projets d'acquisition.

3.2. *Logique de projet et logique d'opération dans les prises de contrôle*

L'expérience glanée au fil des processus répétés se traduit dans le temps par une volonté de gestion. Elle donne lieu à la création de différents outils, visant à la formalisation de la mémoire : systèmes d'archivage, procédés d'exécution, structures [G. Koenig 1994]. Toutefois, quelles que soient les méthodes adoptées, trois types d'obstacles à la formalisation de la mémoire limitent l'apprentissage standardisé dans l'organisation. D'abord, les connaissances et les savoirs à mobiliser sont difficilement codables ; ensuite, le dirigeant peut avoir un comportement d'enracinement [A. Shleifer, R.W. Vishny 1989] ; enfin, le secret et l'urgence sont des éléments essentiels du contexte. Aussi, les lieux de stockage privilégiés de la mémoire propre aux opérations d'acquisition sont la mémoire individuelle des dirigeants (pour les éléments heuristiques, ainsi que les éléments secrets), les autres dispositifs (systèmes d'archivage, procédés d'exécution et structures de la firme) n'étant sollicités que dans des cas précis [G. Guieu 1995].

Dans les organisations accomplissant de nombreuses opérations de prise de contrôle, la logique de projet (réflexion sur un problème à cerner et solutions nouvelles à créer) devient logique d'opération (répétition de tâches, problèmes mieux cernés, solutions souvent déjà expérimentées). Toutefois, les gestionnaires du processus peuvent être déconnectés du reste de la gestion de l'organisation. Dans un tel cas, la diffusion de connaissances hors de la sphère des gestionnaires du processus res-

tera limitée, réduisant les possibilités de changement organisationnel. Sous le poids du nombre d'opérations répétées, cette mutation – du projet *ad hoc* vers l'organisation fixe –, fait passer l'organisation d'une « intelligence de l'expérimentation », favorisant la réflexivité constructive et l'interfaçage transitoire de compétences, à une « gestion de l'expérience accumulée », fondée sur une accumulation positive et la diffusion de savoirs durables [R.P. Declerck et *al.* 1980]. Dans de tels cas, le changement et l'apprentissage sont réellement organisationnels.

Finalement, les opérations de prise de contrôle s'apparentent, pour bon nombre de leur caractéristiques, à des formes ambiguës, oscillant entre gestion de projet, qu'elles sont, et gestion d'opérations, qu'elles deviennent parfois, du fait de la répétition de situations similaires. Mais, même dans ces cas fortement taylorisés, une grande partie de la valeur ajoutée dans l'analyse, la négociation et l'intégration de la cible continue de relever de l'adhocratie.

Conclusion

La transformation récente des mouvements inter-firmes soulève de nouvelles interrogations concernant la nature du projet, du processus et des changements induits. En effet, alors que la décennie 1985-1995 a surtout donné lieu à des opérations de prise de contrôle, le phénomène récent des méga-fusions renouvelle les besoins d'analyse théorique de l'organisation. Dans ce type d'opérations, *a priori* plus consensuelles (ou du moins présentées comme telles), le travail managérial de mise en commun peut réellement devenir un travail s'inscrivant pleinement dans une logique de projet. La réussite des opérations de fusion pourrait passer par une meilleure intégration des logiques, notamment en un lieu commun. On peut imaginer la généralisation, dans le cadre de tels processus, du « plateau technique », sur lequel le chantier en cours, de l'analyse, de la négociation et de l'intégration des « mariés » serait « disposé ». Les activités jumelées pourraient, en grande partie, être réalisées sur un plateau où les spécialistes des différentes fonctions impliquées dans le projet travailleraient leur analyse ou se réuniraient pour négocier, afin de donner à la combinaison des actifs, des systèmes et

des hommes, une forme toujours plus précise, plus apte à l'intégration. Cette forme renforcerait d'ailleurs les effets temporels de la concurrence, ainsi que son apprentissage par les personnes impliquées [G. Gareil, C. Midler 1995].

Bibliographie

- Auerbach A.J. [1988], *Mergers and Acquisitions*, The University of Chicago Press.
- Baier V.E., March J.G., Saetren H. [1989], « Décision et mise en œuvre : une série d'ambiguïtés », in J.G. March (Ed.), *Decisions and Organization*, Basil Blackwell, chapitre 3.
- Barnes J.H. [1984], « Cognitive Biases and their Impact on Strategic Planning », *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 129-137.
- Bazerman M.T., Appelmann A. [1984], « Escalation of Commitment in Individual and Group Decision Making », *Organizational Behavior and Human Performance*, n° 33, p. 141-152.
- Declerck R.P., Eymery P., Crener M.A. [1980], *Le management stratégique des projets*, Hommes et Techniques.
- Gareil G., Midler C. [1995], « Conception et transversalité : concurrence, processus cognitifs et régulation économique », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, n° 104, p. 86-101.
- Ghertman M. [1981], *La prise de décision*, PUF-IRM.
- Giard V., Midler C. [1997], « Gestion et management de projet », in Y. Simon, P. Joffre. (Éd.) *Encyclopédie de gestion*, Economica, tome 2, p. 1581-1604.
- Gregorio G. [1998], « L'évaluation dans le cadre des acquisitions d'entreprises : l'apport de la théorie des enchères », in J.P. Bréchet, P. Mévellec (Éd.), *Marchés financiers et gouvernement de l'entreprise*. Actes des XIVe Journées nationales des IAE, Presses Académiques de l'Ouest, tome 2, p. 183-197.
- Guieu G. [1994], *Hybridité stratégique et apprentissage organisationnel dans les prises de contrôle d'entreprises*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès-France, Grenoble.

Guiou G. [1995], « Les supports de l'apprentissage organisationnel : une application aux opérations de prise de contrôle », *Cahiers du CERAG*, École Supérieure des Affaires de Grenoble, n° 95-12.

Guiou G. [1999], « Processus de prise de contrôle d'entreprises : des situations variées et hybrides », *Revue Française de Gestion*, (à paraître).

Guilhon A. [1998], « Le changement organisationnel est un apprentissage », *Revue Française de Gestion*, n° 120, septembre-octobre, p. 98-107.

Haspeslagh P.C., Jemison D.B. [1991], *Managing Acquisitions. Creating Value through Corporate Renewal*, The Free Press.

Haunschild P.R., Davis-Blake A., Fichmann M. [1994], « Managerial overcommitment in corporate acquisition processes », *Organization Science*, vol. 5, n° 4, p. 528-540.

Jemison D.B., Sitkin S.B. [1986a], « Corporate Acquisitions : a Process Perspective », *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 1, p. 145-163.

Jemison D.B., Sitkin S.B. [1986b], « Acquisitions : the Process Can Be a Problem », *Harvard Business Review*, March-April, n° 2, p. 107-116.

Johnson G. [1988], « Rethinking incrementalism », *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 75-91.

Koenig, G., [1990], *Management stratégique : vision, manœuvres et tactiques*, Nathan.

Koenig G. [1994], « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 76-83.

Kuhn T.S. [1962], *The Structure of Scientific Revolutions*, The University of Chicago Press, traduction française, *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, 1983.

Langley A. [1997], « L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques », *Management International*, automne, vol. 2, n° 1, p. 37-50.

Lewin K. [1951], *Field Theory in the Social Sciences*, Harper and Row.

- Mintzberg H., Waters J.A. [1982], « Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm », *Academy of Management Journal*, vol. 25, n° 3, p. 465-499.
- Mintzberg H., Waters J.A. [1984], « Researching the Formation of Strategies : the History of Canadian Lady, 1939-1976 », in R.B. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Chapter 3, p. 62-93.
- Mintzberg H., Westley F. [1992], « Cycles of Organizational Change », *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 39-59.
- Paquerot M. [1996], « L'enracinement des dirigeants et ses effets », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, p. 212-225.
- Paturel R. [1994], « Chronique : fusions – 1993 : une année comme les précédentes », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 70, p. 95-116.
- Pettigrew A. [1985], *The Awakening Giant – Continuity and Change in ICI*, Basil Blackwell.
- Quinn J.B. [1978], « Strategic Change : Logical incrementalism », *Sloan Management Review*, Fall, p. 7-21.
- Roll R. [1986], « The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers », *Journal of Business*, vol. 59, n° 2, p. 197-216.
- Sachwald F. [1993], *L'Europe et la globalisation. Acquisitions et accords dans l'industrie*, Masson-IFRI.
- Shleifer A., Vishny R.W. [1989], « Management Entrenchment : the Case of Manager-Specific Investments », *Journal of Financial Economics*, vol. 25, p. 123-139.
- Shleifer A., Vishny R.W. [1990], « Equilibrium Short Horizons of Investors and Firms », *American Economic Review*, vol. 80, n° 2, p. 148-153.
- Schleifer A., Vishny R.W. [1992], « Liquidation Value and Debt Capacity : a Market Equilibrium Approach », *Journal of Finance*, vol. 47, n° 4, p. 1343-1366.
- Schwenk C.R. [1984], « Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-Making », *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 111-128.
- Teger A. [1980], *Too Much Invested to Quit*, Pergamon Press.

Van de Ven A.H. [1993], « Suggestions for Studying Strategy Process : a Research Note », *Strategic Management Journal*, vol. 13, Special Issue, p. 169-188.

Watzlawick P. et al. [1975], *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Seuil.