

# INFLUENCE DES MANAGERS D'INTERFACES LORS D'UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : CAS D'UN PROCESSUS D'INTEGRATION POST-FUSION

Anne Sophie THÉLISSON  
ESDES-UCLy  
(France)

Vichara KIN  
CRETLOG  
Aix-Marseille Université  
(France)

## RÉSUMÉ:

Étant donné les défis engendrés par la phase d'intégration des opérations de fusions-acquisitions - entre 40 à 60% des fusions-acquisitions résultent par un échec selon Bauer et Matzler (2014) - ces entités créent de façon formelle ou informelle des « managers d'interfaces » (nommés *boundary spanners* dans la littérature sur les alliances stratégiques), qui semblent porter la responsabilité de la gestion opérationnelle de l'intégration post-fusion. Afin de clarifier le rôle de ces managers, nous proposons de les considérer comme des « *boundary spanners* », des individus positionnés aux frontières des deux entités engagées dans une fusion-acquisition, dont la fonction est de gérer la relation inter-organisationnelle. Dans cet article, nous tentons d'identifier les rôles et influences des managers d'interfaces dans le processus de l'intégration post-fusion.

**Mots-clés :** Boundary-spanners - Fusion-acquisition - Intégration - Changement organisationnel - Rôles.

## INTRODUCTION

La phase d'intégration des fusions-acquisitions (f/a) est cruciale dans la création de valeur (ou non) de ces opérations (Haspeslagh et Jemison, 1991 ; Angwin et Meadows, 2015 ; Savall et Geppert, 2018). En effet, cette phase est déterminante dans le transfert de connaissances réussit entre les deux entités, condition nécessaire à la réussite de l'opération (Greenberg et Guinan, 2004 ; Krug et Aguilera, 2005). De nombreuses études mettent en exergue la nécessité de collaborer et de partager efficacement les connaissances au cours de l'intégration (Empson, 2001; Vieru et Rivard, 2014). Ceci est d'autant plus vrai pour les intégrations de symbiose qui impliquent un degré élevé de coordination et d'échange entre les deux organisations (Aribou et Liouville, 2017 ; Steigenberger, 2017). Cependant, cette typologie d'intégration est reconnue dans la littérature comme la plus performante mais aussi comme la plus difficile à atteindre pour ces questions de collaboration entre les deux entités (Haspeslagh et Jemison, 1991; Wei et Clegg, 2020).

La phase d'intégration fait appel à des personnes pivots aux interfaces des deux entités afin de faciliter le transfert de connaissances et compétences (Krug et Aguilera, 2005 ; Liu et Meyer, 2018). Néanmoins, le rôle et la dénomination de ces personnes au cœur des intégrations post-fusion reste floue (Drori et al., 2013 ; Vieru et Rivard, 2014). (Haspeslagh et Jemison, 1991 ; Angwin et Meadows, 2015). Le rôle des managers d'interface (nommés *boundary spanners* dans la littérature) est reconnu comme particulièrement important dans les relations interorganisationnelles (RIO), où ces acteurs, dans leur quotidien, établissent les connexions entre diverses organisations (Barner-Rasmussen et al, 2010) et sont amenés à coopérer ensemble pour assurer la mise en œuvre quotidienne des RIO (Dameron et Joffre, 2005). Or, la littérature sur les *boundary spanners* (BS) reste largement limitée au contexte des alliances stratégiques (Vieru et Rivard, 2014). La littérature identifie un certain nombre de rôles aux BS (Barner-Rasmussen, 2010 ; Williams, 2011 ; Zhao et Anand, 2013) notamment grâce à la typologie proposée par Barner-Rasmussen et al (2010). Néanmoins, même si les BS peuvent être identifiés dans des contextes de f/a (Krug et Aguilera, 2005), Vieru et Rivard (2014) invitent de futures études à comprendre quel est leur rôle dans les problématiques d'intégration.

A l'aide d'une étude longitudinale et en temps réel d'une intégration post-fusion sur 24 mois entre deux sociétés foncières-développeurs cotées, notre article propose d'analyser les différents rôles des BS. Notre étude démontre comment une intégration symbiotique peut être favorisée grâce à des personnes relais placées aux frontières de la nouvelle entité, qualifiés de BS. En reprenant la typologie de Barner-Rasmussen et al (2010), nous l'étendons à un contexte interorganisationnel et identifions un rôle supplémentaire pour les BS afin d'atteindre une intégration symbiotique (rôle d'architecte, action concrète pour optimiser l'entité).

## **CADRE CONCEPTUEL**

### *Problématique « frontière » dans les f/a*

Malgré leur nombre important, le taux d'échec des f/a reste très élevé (Weber et Fried, 2011 ; Bauer et Matzler, 2014) : entre 40 et 60 % des f/a échouent dans leur objectif de création de valeur (Bauer et Matzler, 2014). Néanmoins, ces opérations restent un moyen incontournable pour les organisations d'accéder à de nouvelles compétences technologiques, de réaliser des économies d'échelle, de pénétrer de nouveaux marchés ou de recentrer leur activité, dans des marchés de plus en plus compétitifs et matures (Meier et Schier, 2019). La phase d'intégration de ces opérations est cruciale (Angwin et Meadows, 2015 ; Savall et Geppert, 2018) car elle amène à une confrontation directe entre deux entités, impliquant un choc entre cultures, processus, normes et systèmes (Haspeslagh et Jemison, 1991 ; Angwin et Meadows, 2015). De plus, la création de valeur émane de la capacité de l'organisation absorbée à partager ses informations avec la société absorbante lors de l'intégration (Greenberg et Guinan, 2004 ; Pablo et Javidan, 2004). L'intégration post-fusion se heurte à des blocages concernant le processus de transfert de connaissances (Leroy et Ramatsoa, 1997), comme par exemple des difficultés d'identification des employés à la nouvelle

organisation (Van Dick et al., 2006). Il peut exister en intégration post-fusion une résistance au changement au niveau individuel ainsi qu'au niveau des équipes (Buono and Bowditch, 1989). En effet, les f/a peuvent être vectrices de peurs pour les parties prenantes (Empson, 2001), réduisant leur motivation à assurer le transfert de connaissances (Junni et Sarala, 2013). Marks et Mirvis (1986, p. 150) identifient le syndrome « nous contre eux » où les parties prenantes rencontrent un frein à la transmission des connaissances lors de l'intégration. Cet enjeu est impacté par la capacité à transférer les connaissances (Pablo et Javidan, 2004) afin de réduire de possibles « creux » dans le transfert de connaissances entre entités (Barney, 1988). Aussi, cette phase est déterminante dans la réussite ou l'échec d'une f/a (Haspeslagh et Jemison, 1991 ; Weber et al., 2011). Le taux d'échec élevé des intégrations post-fusion appelle à continuer la recherche sur cet objet d'analyse en soulignant le caractère complexe des intégrations post-fusion (Meglio et Risberg, 2010).

Les intégrations de symbiose, qui impliquent une relation d'égal à égal entre les entités, sont reconnues comme les plus performantes (Haspeslagh et Jemison, 1991; Wei et Clegg, 2020) mais aussi comme les plus difficiles à atteindre, car elles supposent un haut niveau de coordination et d'échange entre les deux entités (Steigenberger, 2017). La phase d'intégration fait appel de façon formelle ou informelle à des managers aux frontières des deux entités afin de faciliter le transfert de connaissances et compétences (Haspeslagh et Jemison, 1991 ; Angwin et Meadows, 2015). De nombreuses études soulignent l'importance de collaborer et de partager efficacement les connaissances au cours de l'intégration (Empson, 2001; Vieru et Rivard, 2014), notamment en place des personnes aux interfaces des organisations dans le cadre d'acquisitions internationales (Liu et Meyer, 2018). Néanmoins, le rôle et la dénomination de ces personnes au cœur des intégrations post-fusion restent flous (Drori et al., 2013 ; Vieru et Rivard, 2014).

#### *Rôles des BS dans les intégrations symbiotiques*

Le concept de BS peut être conceptualisé au travers de diverses dénominations dans la littérature comme des « gatekeepers » (Ansett, 2005), « lynchpins » (Katz et Kahn, 1966) ou « brokers » (Radjou et al, 2008) dans des considérations anglophones ou encore de « marginal-sécant » (Crozier et Friedberg, 1977 ; Dietrich, 2009), « hommes-orchestres » et autres pivots (Abittan et Assens, 2011) dans une équivalence francophone. Dans cet article, nous mobiliserons le terme de « boundary-spanner » pour désigner ces acteurs aux frontières. Dans un contexte de changement, le BS est un marginal-sécant « *qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires* » (Crozier et Friedberg, 1977, p.86). Le rôle des managers d'interface (nommés *boundary spanners* dans la littérature) est reconnu comme particulièrement important dans les relations interorganisationnelles (RIO), où ces acteurs, dans leur quotidien, établissent les connexions entre diverses organisations (Barner-Rasmussen et al, 2010) et sont amenés à coopérer ensemble pour assurer la mise en œuvre quotidienne des RIO (Dameron et Joffre, 2005). Le tableau suivant récapitule des rôles de boundary-spanners dans les RIO :

| <b>Rôle global identifié</b>                         | <b>Rôle identifié dans la littérature</b>                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Représentant (interne et externe)</i>             | Représentant interne et externe (Zhao et Anand, 2013)<br>Représentant interne et externe (Edmondson et Boyer, 2013)                                                                                                                            |
| <i>Diffuseur d'informations (hub informationnel)</i> | Réticuliste (Williams, 2011)<br>Diffuseur d'informations (Zhao et Anand, 2013)<br>Diffuseur d'informations (Edmondson et Boyer, 2013)<br>Manipulateur d'informations (Goldsmith et Eggers, 2004)<br>Diffuseur d'informations (Hsu et al, 2007) |
| <i>Traducteur</i>                                    | Réticuliste (Williams, 2011)<br>Interprète / communicant (Williams)<br>Traducteur dans l'alignement des perspectives et dans la transformation des connaissances au travers des frontières (Lundberg, 2013)                                    |
| <i>Veilleur / preneur de risques</i>                 | Kin (2016)                                                                                                                                                                                                                                     |
| <i>Coordinateur / facilitateur</i>                   | Miles et Snow (1992)<br>Coordinateur (Hsu et al, 2007)<br>Rôle de broker (Lundberg, 2013)                                                                                                                                                      |
| <i>Architecte</i>                                    | Miles et Snow (1992)<br>Réticuliste (Williams, 2011)<br>Entrepreneur (Williamas, 2011)<br>Communauté de connaissances (Lundberg, 2013)                                                                                                         |

**Tableau 1. Rôles des boundary-spanners dans les RIO**

Au croisement d'un certain nombre de ressources et de relations dans le cadre des RIO (Hammersley et Atkinson, 2007), et en intermédiaires entre des dirigeants et des opérateurs sur le terrain, certains auteurs suggèrent qu'ils détiennent une forme de « pouvoir » sur les RIO elles-mêmes, impactant leur déroulement (Wenger, 1998 ; Lauriol et al, 2008 ; Strandvad, 2009). Leur action participerait à la réussite des RIO (Hsu et al, 2007 ; Brion et al, 2012). Or, la littérature sur les boundary spanners (BS) reste largement limitée au contexte des alliances stratégiques (Vieru et Rivard, 2014).

La littérature identifie un certain nombre de rôles aux BS (Ancona et Caldwell, 1992 ; Barner-Rasmussen, 2010 ; Williams, 2011 ; Zhao et Anand, 2013 ; Kin, 2016). Une typologie est proposée par Barner-Rasmussen et al (2010), qui différencie les rôles que doit assurer un BS (transaction, lien, facilitation, intervention<sup>1</sup>). Le BS doit assurer la fonction de *transaction* en s'engageant personnellement dans les transactions et l'échange des connaissances à travers les frontières internes. Par son activité de *lien*, il doit être capable de se déconnecter de ses liens précédents et créer des liens à travers les frontières internes en usant de son réseau personnel. Dans son rôle de *facilitation*, il doit

<sup>1</sup> *Transacting, linking, facilitating, intervening* dans la typologie originelle de Barner-Rasmussen et al (2010)

fluidifier les transactions au travers des frontières internes en soutenant les autres acteurs organisationnels dans leurs interactions, en devenant par exemple un canal d'information entre deux groupes, au travers duquel les messages entre les groupes sont délivrés et traduits, ou en interprétant différents codes et systèmes de signification, en aidant les membres des deux groupes à se comprendre. Enfin, dans son rôle d'*intervention*, il doit agir activement afin de créer des retombées positives en résolvant les incompréhensions et en contribuant à la construction de la confiance entre les groupes.

Ces multiples caractéristiques spécifiques plaident, de notre point de vue, pour le fait que les organisations devraient porter une attention particulière aux BS dans le cadre d'intégration post-fusion. Néanmoins, cette typologie n'a pas encore été mobilisée empiriquement dans un contexte inter organisationnel. De plus, si les BS peuvent être identifiés dans des contextes d'acquisition (Liu et Meyer, 2018) ou de fusions (Krug et Aguliera, 2005 ; Vieru et Rivard, 2014), il convient alors, étant donné le rôle potentiellement essentiel de ces acteurs dans les problématiques d'intégration, et notamment d'intégration symbiotique, de déterminer comment ils agissent.

## MÉTHODOLOGIE

Nous avons étudié une fusion dans le cadre d'une étude de cas longitudinale en temps réel pendant 24 mois dès la signature de l'opération, entre deux sociétés cotées dans le secteur du développement urbain. Cette étude observationnelle a été effectuée dans une approche qualitative nous permet de rendre compte de l'aspect processuel d'un phénomène ainsi que d'explorer en profondeur le terrain (Miles et Huberman, 2003). Notre volonté est également de rendre compte de la réalité d'un cas (i.e. *histoire d'un cas*, évoquée par Miles et Huberman, 2003, p. 27). En outre, l'intérêt d'une démarche qualitative réside également dans le fait de vouloir rendre intelligible la complexité inhérente aux organisations (Miles et Huberman, 2003). Dans cette perspective, une approche qualitative peut être une aide pour tenter de rendre intelligible la complexité des organisations, cette complexité étant exacerbée en période de changement organisationnel (Brown et Eisenhardt, 1997), notamment dans le cadre de f/a (Steigenberger, 2016).

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

| <b>Sources</b>             |                                                                                 | <b>Nombre</b> |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Entretiens</b>          | Top management Perspective                                                      | 27            |
|                            | Middle management Perspective                                                   | 5             |
|                            | Top management Alpha                                                            | 15            |
|                            | Chargés de mission Alpha                                                        | 5             |
|                            | Représentants du groupe public en charge de la fusion                           | 2             |
| <b>Total</b>               |                                                                                 | <b>54</b>     |
| <b>Données secondaires</b> | Rapports concernant l'histoire des organisations                                | 41            |
|                            | Documents de travail interne sur la fusion                                      | 2             |
|                            | Rapports financiers                                                             | 104           |
|                            | Vidéos internes du Directeur Général et des membres du Comité Exécutif          | 27            |
|                            | Vidéos internes sur l'histoire des organisations et sur des projets spécifiques | 25            |
|                            | Vidéos internes de représentants du groupe public concernant la fusion          | 4             |
|                            | Interviews d'anciens partenaires d'affaires d'Alpha un an après la fusion       | 2             |
|                            | Interviews d'anciens partenaires d'affaires d'Perspective un an après la fusion | 4             |
|                            | Notes du top-management aux salariés                                            | 32            |
|                            | Articles de presse                                                              | 164           |
|                            | Communiqués de presse du comité exécutif                                        | 366           |
|                            | Lettres internes aux actionnaires                                               | 5             |
|                            | <b>Total</b>                                                                    |               |

**Tableau 1.** Matériau collecté dans le cadre de la f/a Perspective-Alpha

|                                                              | <b>Janv<br/>-Fév<br/>N</b> | <b>Mars-<br/>avr N</b> | <b>Mai<br/>-juil<br/>N</b> | <b>Août-<br/>oct<br/>N</b> | <b>Nov-<br/>janv<br/>N+1</b> | <b>Fev-<br/>avr<br/>N+2</b> | <b>Mai-<br/>janv<br/>N+2</b> | <b>Total</b> |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------------|--------------|
| <b>Top – managers Perspective</b>                            | 7                          | 7                      | 5                          | 2                          | 2                            | 3                           | 1                            | <b>27</b>    |
| <b>Middle managers Perspective</b>                           | 0                          | 1                      | 1                          | 0                          | 1                            | 1                           | 1                            | <b>5</b>     |
| <b>Top managers Alpha</b>                                    | 2                          | 2                      | 1                          | 2                          | 2                            | 3                           | 3                            | <b>15</b>    |
| <b>Chargés de mission Alpha</b>                              | 0                          | 1                      | 0                          | 0                          | 2                            | 2                           | 0                            | <b>5</b>     |
| <b>Représentants du groupe public en charge de la fusion</b> | 0                          | 0                      | 0                          | 0                          | 0                            | 0                           | 2                            | <b>2</b>     |
| <b>Total</b>                                                 | <b>9</b>                   | <b>11</b>              | <b>7</b>                   | <b>4</b>                   | <b>7</b>                     | <b>9</b>                    | <b>7</b>                     | <b>54</b>    |

**Tableau 2.** Informations sur la conduite des entretiens dans le temps

L'étude de cas concerne les entreprises Perspective (1700 employés) et Alpha (100 employés), deux sociétés immobilières d'investissement cotées basées à Paris. L'objectif de la fusion vise à faire de la nouvelle organisation un acteur majeur du secteur urbanistique français ainsi que le leader sur un projet urbaniste d'envergure nationale, appelé le Grand Paris. Les deux entreprises disposent d'actifs dits stratégiques, c'est-à-dire potentiellement intégrables au Grand Paris.

Le tableau 3 ci-dessous dresse un comparatif des deux entreprises avant la fusion.

|                                                                                                           | <i>Perspective</i>                                                                                                                         | <i>Alpha</i>                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Taille</b><br>(nombre d'employés)                                                                      | 1700                                                                                                                                       | 98                                                                                                                  |
| <b>Poids économique</b><br>(détenion de m2 des activités immobilières respectives)                        | 1 863 000                                                                                                                                  | 1 236 800                                                                                                           |
| <b>Poids économique au sein du Grand Paris</b><br>(détenion de m2 des activités immobilières respectives) | 1 084 917                                                                                                                                  | 1 236 800                                                                                                           |
| <b>Position sur le marché</b>                                                                             | Acteur majeur du développement urbain du Grand Paris et leader européen sur le segment de développement de bureaux et de parcs d'activités | Acteur majeur du développement urbain du Grand Paris<br>Leader sur le segment des parcs d'affaires en Ile-de-France |

**Tableau 3.** Synthèse comparative des entreprises

Le processus de codage a été effectué en deux étapes.

*Phase 1.* Premièrement, nous avons attribué un code relatif à l'évolution temporelle du processus de f/a. Cette première étape s'inscrit dans une lecture processuelle où nous avons mis en exergue l'histoire de la fusion en proposant une lecture chronologique des évènements. Cette première démarche nous a permis d'identifier les faits marquants et de ruptures (Hernes, 2007) afin d'analyser ensuite le processus de fusion. Deux phases ont été identifiées (absorption puis symbiose) par des évènements clés dans le processus : la signature de l'opération puis la réorganisation totale de l'organisation trois mois après le début de la phase d'intégration (voir tableau 4).

*Phase 2.* Dans une seconde étape, nous avons étudié le rôle des acteurs frontières de la relation et avons procédé à un codage « ouvert » en appliquant la typologie de Barner-Rasmussen et al (2010). Dans ce second temps, nous avons caractérisé l'influence des managers d'interfaces sur les changements organisationnels ayant lieu lors de l'intégration.

## RÉSULTATS

### *Évolution d'une phase d'absorption à une intégration symbiotique*

La première phase d'absorption est caractérisée par l'entité absorbée ayant une faible autonomie et une forte interdépendance stratégique avec la firme acquéreuse (Perspective). Dans notre cas, les différences de taille et de culture ont influencé la situation. Perspective était une grande entreprise avec de nombreuses équipes administratives. Alpha était plus petite avec la majorité de

ses employés impliqués dans des équipes opérationnelles. Perspective était une structure avec des règles et des normes formalisées et des outils hautement développés pour gérer ses opérations. Alpha était une structure plus flexible avec moins d'outils de reporting de performance.

Pendant l'absorption, Alpha et Perspective ont partagé un terrain d'entente, car elles avaient toutes les deux des ressources stratégiques pour contribuer à la réalisation du projet à long terme (le Grand Paris). Cependant, le flux d'informations qui devait normalement être garanti s'est avéré en fait compromis: en effet, les personnes ayant une bonne connaissance des actifs clés d'Alpha ont été affectées à Perspective pour faciliter transfert de connaissances mais pas de façon stratégique. Elles ont été placées dans différents services ou sous la direction d'autres et ont dû s'adapter aux règles de Perspective. Par exemple, le directeur de l'activité principale a été mis en charge d'un segment complètement différent de la nouvelle entreprise (développement du pôle santé).

La direction de la nouvelle organisation a pris conscience de la perte de projets des deux côtés au cours des trois premiers mois d'absorption, évaluant la perte annuelle de loyer de l'ordre de 8,9 millions d'euros. Les raisons des pertes sur cette période ont été identifiées : (1) les équipes n'étaient pas en contact permanent avec les locataires et prospects, et (2) il y avait une vacance structurelle due à certains actifs Alpha. Le tableau 4 ci-dessous synthétise les différentes phases identifiées, accompagnées de verbatims.

| Phases                                               | Début | Fin  | Éléments clés                                                                             | Verbatims                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------|-------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Début de l'intégration pos-fusion (phase absorption) | Janv  | Juin | Rapprochement avec un déséquilibre de pouvoirs Modèle dominant – dominé (non égal à égal) | <p>« On se retrouvait face un Alpha qui commençait à peiner pour avoir accès à la liquidité et donc on se préparait à ce rapprochement et à la prise de main sur eux » (top manager 5 Perspective)</p> <p>« C'était compliqué, il y avait des contentieux dans pas mal de choses. Par exemple sur l'intitulé des postes et ce que cachent les rôles et missions de chacun (...) Après, tous les collaborateurs ont tendance à prendre avec des pincettes ce qu'on leur annonce mais quand je leur ai dit qu'ils n'avaient personne au service trésorerie et de financement, qu'ils ont un directeur financier et une comptable qui font les échéances mais que ça s'arrête là » (top manager 8 Perspective)</p> <p>« Je pense que ce sentiment d'être mangé par quelqu'un d'autre avait générer le sentiment que ça pourrait ne pas se faire, il y avait le coté village des irréductibles gaulois alors qu'on n'a ni le look ni la prétention d'être des prédateurs, la Caisse des Dépôts n'est pas du genre à arriver et faire un plan social » (Top manager 6 Perspective)</p> |
|                                                      |       |      | Adaptation de l'organisation sur le modèle de <i>Perspective</i>                          | <p>« Ce qui s'est passé dans la société, c'est que l'on ne pouvait pas non plus laisser deux organigrammes distincts, donc on a gardé notre organigramme, et « on a noyé » les personnes dans l'organigramme qui préexistait pour n'en faire plus qu'un » (top manager Perspective 8)</p> <p>« Nous pouvons voir, pour les employés d'Alpha, que le temps d'acclimatation n'est pas problématique mais exige un vrai travail de leur part. " (Ancien top manager 4 chez Alpha)</p> <p>« Perspective a tenté de gérer l'héritage Alpha comme elle a fait avec le sien, c'est à dire en extrapolant sa façon de la gérer » (ancien cadre supérieur 9 chez Alpha)</p> <p>« Le système Alpha doit s'inscrire dans l'organisation de Perspective » (lettre aux actionnaires, document interne, numéro 168)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                                                          |                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                          | <p>Compétences privilégiées de la société absorbante</p>                                                                       | <p>« Nous sommes distanciés du terrain, on nous demande une relation privilégiée aux élus et collectivités mais ce n'est pas notre force. Notre expertise c'est la connaissance du terrain » (Ex-chargé de mission 1 à Alpha)</p> <p>« Le fait de fermer les bureaux au sein des MIN (ndlr Marchés d'Intérieurs Nationaux) est très significatif. La réputation historique même d'Alpha est basée sur ces bureaux au sein des MIN. On ne demande pas aux équipes d'être présentes sur le terrain mais d'entretenir les relations aux clients grands comptes et aux collectivités » (Ex-top manager 2 chez Alpha).</p>                                                                                                                                                                                                     |
| <p>Fin de l'intégration post-fusion (phase symbiose)</p> | <p>Juil<br/>N+1</p> <p>Juillet : mission des boundary spanners qui mènera sur une refonte du modèle<br/><i>Perspective</i></p> | <p>« Ce sont eux (ex-top manager Alpha) qui ont à la fois la connaissance et l'expérience, ils sont les plus à même de faire ressortir des expériences qu'ils ont menées qui se sont bien passées et d'autres moins bien passées » (Top manager 2 à Perspective).</p> <p>« C'est une mission temporaire (...) qui concerne l'organisation et l'optimisation de la performance ; performance économique de l'ensemble consolidé Perspective + Alpha. (...) le but est de se servir de mon « absence de connaissances » de Perspective, de ma nouveauté et de ma « capacité d'émerveillement » et d'imagination pour essayer de tirer les axes de transformation » (Ex-top manager 8 à Alpha).</p> <p>« On s'est remis en question et on a misé sur eux (deux top managers identifiés) » (Top manager 6 à Perspective).</p> |
|                                                          | <p>Redistribution des postes et axes stratégiques de l'entreprise</p>                                                          | <p>« Les organigrammes ont été changés et dans ces organigrammes on a mixé les managers d'Alpha et de Perspective » (Chargé de mission 3 Perspective).</p> <p>« On va capitaliser sur notre force et la transférer à Perspective (...) notre connaissance terrain ne s'apprend pas comme ça, pour nous c'est historique (...) » (Ex-chargée de mission 3 à Alpha).</p> <p>« Suite à cet état des lieux, il y a maintenant une base commune. Il faut également former les gens à ces nouveaux</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | tableaux, qu'ils s'approprient ces nouvelles routines » (Top manager 18 à Perspective).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Transmission compétences | <p>« On a eu des difficultés à transmettre les bonnes informations, de façon matérielle déjà (...) Ensuite, il a fallu comprendre l'implicite, c'est-à-dire l'informel, les façons de faire différentes (...). Par exemple, les managers chez Alpha étaient constamment sur le terrain et mangeaient parfois avec le client (...) ; c'est une culture très différente de la nôtre » (Chargée de mission 3 à Perspective).</p> <p>« Il faut maintenir le lien avec les collectivités locales et les moyennes entreprises implantées dans la région. Ce sont ces gens qui font notre chiffre d'affaires, et ça ils (Top managers Perspective) l'ont enfin compris » (Ex-top manager 12 chez Alpha).</p> <p>« Finalement, nos PME et ETI sont au cœur du dispositif de reconquête client (...) avec eux, vous ne parlez pas de projets à 20 ans, il faut être en mesure de leur répondre tout de suite avec des dispositifs adéquats » (Ex chargé de mission 2 à Alpha).</p> |

**Tableau 4.** Phases de l'intégration post-fusion

*Les BS facilitateurs d'une intégration de symbiose*

Suite à la phase d'échecs d'absorption, la direction a fait appel à deux anciens top managers d'Alpha qui ont endossé informellement le rôle de BS. En effet, selon la typologie de Barner-Rasmussen et al (2010), les deux anciens top managers remplissent avec cette nouvelle mission les quatre rôles des BS.

(1) Ils ont eu un rôle de *transaction* où le BS doit s'engager personnellement dans l'échange des connaissances à travers les frontières internes. La mission donnée par le top management aux anciens top managers de la société absorbée est transverse et les managers répertorient les blocages, difficultés et réussites indépendamment auprès de chaque service. Dès lors, ils ont un rôle de gestionnaire d'informations, recevant et filtrant les informations. Sur le plan technique, les BS filtrent et répartissent les informations.

« Nous comptons vraiment sur ces deux personnes pivots (...) il est clair que leur futur poste dépend de cette mission » (Top manager 1 Perspective)

« X (BS) est venu s'asseoir à côté de mes collaborateurs et a passé deux jours à échanger sur nos pratiques et déboucler les dossiers » (Top manager 9 Perspective)

« On a participé activement à la transmission d'information en amont de l'opération alors il n'y a plus d'ex-Alpha mais des

*pratiques ex-Alpha qui ne sont pas valorisées ça oui, et c'est à ça que sert cette mission » (Ancien manager 2 chez Alpha identifié comme BS)*

*« Ce que ne voit pas la direction de Perspective, c'est notre relation privilégiée avec les petits clients, le fait d'être directement tous les matins sur les MIN (marchés d'intérieurs nationaux), c'est ça notre valeur ajoutée et **c'est ce que X (BS) va faire remonter**, mais le temps est compté : chaque jour on s'éloigne un peu plus de ces pratiques pour rendre tout formel, c'est long pour rien » (Middle manager 8 Alpha)*

(2) Ils ont également un rôle de *lien* par leur capacité à se déconnecter de leurs relations précédentes (identifiées uniquement comme venant de la société absorbée) et de créer des connexions à travers les frontières internes en usant de leur réseau personnel. L'objectif est de faciliter la communication interne en créant des espaces temporels d'échanges où les acteurs sont distanciés de leurs tâches opérationnelles et prennent du recul sur leurs pratiques communes. Ils créent des points de rencontre.

*« On doit être le maillon entre les équipes intégrées et les équipes existantes (...) recenser objectivement les bonnes pratiques en mettant de côté que l'on vient de la société absorbée, je pense que ces questions ne sont plus d'actualité maintenant » (Ancien manager 2 Alpha - identifié comme BS)*

*« Leur venue (des BS) est un prétexte pour faire des ateliers de travail commun où on n'est pas dans l'opérationnel mais dans l'échange » (Top manager 20 Perspective)*

*« On travaillait en petits ateliers avec eux sur des check-lists, des thèmes ou des données à récupérer pour pouvoir mieux intégrer » (Middle manager 6 Alpha)*

*« Nous avons perdu certains projets parce que nous n'avons pas été capables d'adapter nos routines. Il y a actuellement des groupes de travail organisés par X (BS) pour dresser un inventaire des propositions pour remédier très rapidement à cette situation. De grands enjeux économiques sont en jeu » (Top manager 21 Perspective)*

(3) Ils ont le rôle de *facilitation* en fluidifiant les transactions au travers des frontières internes en soutenant les autres acteurs organisationnels dans leurs interactions, en devenant par exemple un canal d'information entre deux groupes, au travers duquel les messages entre les groupes sont délivrés et interprétés. Dès lors, ils agissent en tant que représentants et deviennent « portedrapeau » des équipes et services sondés auprès de la direction. Ce rôle englobe aussi celui d'interprètes. Les BS font un effort de compréhension des cultures existantes (par entité, par service) et rendent intelligibles auprès de la direction en vue d'un objectif commun (refonte du système de transmission des informations). Ils participent à la construction du capital social de la relation.

*« Je ne comprends pas vraiment pourquoi ces deux managers qui étaient on peut le dire un peu au placard, ont maintenant une mission aussi transverse » (Middle manager 23 Alpha)*

*« Leur rôle est d'aider les gens des deux groupes à se comprendre » (Middle manager 9 Alpha)*

*« Ils ont dû acquérir la légitimité auprès des collègues pour faire remonter les informations sur notre service à la direction, on est une petite équipe et on se connaît depuis longtemps, (...) mais je pense que ça ils l'ont maintenant » (Middle manager 9 Perspective)*

*« Ce sont eux (ex-top manager Alpha) qui ont à la fois la connaissance et l'expérience, ils sont les plus à même de faire ressortir des expériences qu'ils ont menées qui se sont bien passées et d'autres moins bien passées » (Top manager 21 Perspective).*

*« Il faut retranscrire les propos sans dénaturer le propos mais en recontextualisant les choses (...) Il ne faut pas lisser, on doit pouvoir lire en filagrammes dans le rapport présenté à la direction générale la culture d'Alpha » (Ancien top manager 8 Alpha – identifié comme BS)*

(4) Ils ont un rôle d'*intervention*. Ils doivent intervenir activement afin de créer des retombées positives en résolvant les incompréhensions et en contribuant à la construction de la confiance entre les groupes

*« Nous devons comprendre ce qui ne va pas en faisant le lien entre les deux sociétés » (Ancien top manager 2 Alpha - identifié comme BS)*

*« Un des axes forts qui ressort des problèmes identifiés est qu'on a estimé qu'il y avait beaucoup plus de métiers sur la gestion des parcs d'affaires. Il y a eu un vrai travail de capitalisation des savoir-faire » (Top manager 11 Alpha)*

*« Pour résoudre les « querelles de chapelle » et la démotivation qui gagne les équipes terrains, il faut qu'ils arrivent à échanger sur les bonnes pratiques et pour cela être dans deux bâtiments séparés même si on se voit à midi, ça n'aide pas, donc la première des choses a été suite aux ateliers de travail de réunir tout le monde sur un plateau en open space et plus chacun dans son bureau » (Ancien top manager 2 Alpha – identifié comme BS)*

(5) Nous identifions un cinquième rôle à la typologie proposée d'*optimisation*. Dans une perspective de preneurs de risques, ils deviennent acteurs du changement et sont à l'initiative pour l'orientation des décisions stratégiques majeures de l'organisation. Les BS deviennent chef d'orchestre en réorganisant la structure suite à cet état des lieux pour optimiser l'organisation. Ils endossent un rôle stratégique. Dans notre cas, les BS ont identifié une transmission et une diffusion des connaissances trop faible et unilatérale entre les deux organisations. Le savoir-faire terrain d'Alpha n'a pas été diffusé au sein de la nouvelle organisation et a entravé la performance de l'entité. Plus généralement, les employés ex-Alpha « ne se sentaient pas reconnus au sein de la nouvelle entité » (Ex-top manager 5 à Alpha) et leur connaissance du terrain n'a pas été valorisée alors qu'elle est au cœur de leur expertise et de la performance d'Alpha. Enfin,

ce bilan a permis de mettre en exergue la nécessité de développer le portefeuille client de la nouvelle structure, en ne priorisant pas uniquement les clients grands comptes, ceci dans le but de contourner la baisse des réservations dites « en bloc » (réservation assurée par un unique client).

En effet, ceci a engendré une redistribution des postes et organisation d'équipes en binômes afin de permettre une diffusion de la connaissance au sein de la nouvelle organisation. La façon de concevoir le métier comme proche du terrain et du client final a été valorisé. Au niveau organisationnel, le nom, logo et slogan de l'entreprise ont été modifiés en capitalisant sur le savoir-faire commun des deux organisations et en valorisant le projet industriel nécessitant l'alliance des deux entités pour le mener à bien. Le nom de l'entreprise *Perspective* a évolué pour laisser place au nom *Perspective Management*, changement qui a été interprété comme un signe de reconnaissance de la f/a comme élément central dans l'histoire de l'entité par les parties prenantes *Alpha*. Cette étape a permis de passer d'une phase d'absorption (modèle dominant de *Perspective* sur *Alpha*) à une phase symbiotique (modèle d'égal à égal).

*« Le poste est intitulé « Directeur Organisation et Performance » car notre mission est de « booster » cette structure » (Ancien top manager 2 Alpha - identifié comme BS)*

*« Je présente un document très important cette fin de semaine au conseil d'administration. Ils doivent utiliser mon regard neuf sur la nouvelle organisation pour adapter et réorganiser la structure » (Ancien top manager 2 Alpha - identifié comme BS)*

*« Il s'agit d'une mission temporaire (...) Qui concerne l'organisation et optimisation des performances du groupe consolidé Perspective + Alpha. (...) le but est d'utiliser mon « manque de connaissances » de Perspective, ma nouveauté et ma « capacité d'imagination pour tenter de définir les axes de la transformation » (Ancien Top Manager 8 Alpha – identifié comme BS)*

*« Les organigrammes ont été changés et dans ces organigrammes on a mixé les managers d'Alpha et de Perspective » (Middle manager 3 Perspective)*

*« Suite à cet état des lieux, il y a maintenant une base commune. Il faut également former les gens à ces nouveaux tableaux, qu'ils s'approprient ces nouvelles routines » (Top manager 18 Perspective)*

*« Ça a été salué car les gens ont été impressionnés par l'enchaînement des décisions et actions » (Top manager Perspective 10)*

*« Ils planchent sur toutes les thématiques. Par exemple nous travaillons avec eux sur les questions de restructurer l'échéancier combiné des deux structures par un financement intra-groupe » (Top manager 8 Perspective)*

## DISCUSSION ET CONCLUSION

Notre analyse permet de tester empiriquement la typologie de Barner-Rasmussen et al (2010) à un contexte interorganisationnel et de l'étendre à un changement organisationnel autre que les alliances stratégiques à savoir une opération de f/a. Les quatre rôles d'un BS ont été identifiés, ainsi qu'un cinquième rôle (*optimisation*), permettant au BS d'avoir une action concrète (réorganisation) à effectuer pour optimiser l'entité. La recherche menée montre que les BS sont indispensables à la phase d'intégration des f/a : ils permettent d'atteindre la symbiose, une intégration d'égal à égal où les compétences et valeurs des deux entités se combinent. Dès lors, ces acteurs aux frontières mettent en œuvre un rôle d'architecte. Il serait intéressant de confirmer si ce rôle se limite au contexte des f/a ou peut aussi être identifié dans le cadre d'autres opérations de croissance externe comme dans le contexte d'alliances stratégiques.

Nos résultats contribuent à la littérature existante sur les f/a, en particulier en ce qui concerne les intégrations post-fusions, notamment les intégrations de symbiose, particulièrement critiques (Haspeslagh et Jemison, 1991 ; Angwin et Meadows, 2015). Notre étude démontre comment une intégration symbiotique peut être favorisée grâce à des personnes relais ou pivots, placées aux frontières de la nouvelle entité. En ligne avec Liu et Meyer (2018), notre étude montre comment le partage des connaissances dépend d'actions individuelles et spécifiques avec des personnes placées aux interfaces de l'organisation en intégration. Enfin, notre article met en évidence un apport théorique particulièrement intéressant dans la littérature sur les acteurs-frontières : la capacité d'un acteur à endosser le rôle de BS, qu'il n'avait pas au départ. Non seulement la recherche montre que des acteurs, qui n'étaient pas des BS, le sont devenus, par nécessité, mais aussi que leurs rôles-mêmes de BS peuvent être mobilisés à différent moment d'un processus. Les BS identifiés dans le cas n'avaient pas ce rôle au début de l'intégration post-fusion ; ils endossent ce rôle à la demande de la direction suite à la phase d'échecs. Ils se positionnent à la frontière de l'organisation (Barner-Rasmussen et al, 2010), construisant l'interface d'une ROI (Lauriol et al. 2008).

Sur le plan managérial, cette grille peut aider les managers aux interfaces organisationnelles ou inter-organisationnelles à orienter leurs actions quotidiennes dans ces cinq rôles, qui possèdent des dimensions relationnelles et stratégiques. De plus, des managers dans les organisations peuvent ne pas être identifiés comme BS mais agir comme tels, voire le deviennent : il s'agira alors de déterminer l'envergure des acteurs dans l'adoption d'une fonction aux frontières. Dans cette perspective et en ligne avec Kin (2016), nous identifions les acteurs comme BS dès lors qu'ils combinent trois critères : (1), le critère d'exclusivité (temps passé aux frontières organisationnelles – il s'agit d'une composante quantitative) ; (2), le critère d'engagement ou d'activité (implication consciente aux frontières organisationnelles – il s'agit d'une composante qualitative) et (3), le critère d'expertise ou de multidisciplinarité (éventail de connaissances sur les différentes cultures et métiers qu'un BS va rencontrer sur son aire de mobilité – il s'agit d'une composante qualitative et quantitative).

La recherche menée n'est pas exempte de limites. Tout d'abord, elle propose d'étudier un cas, et appelle à des études comparatives avec d'autres cas de f/a, d'autres phases d'intégration, d'autres contextes inter-organisationnels relatifs

aux opérations de croissance externes (alliances...) ou aux configurations inter-organisationnelles (pôle de compétitivité, clusters, réseaux et supply chains). La spécificité élevée du contexte de notre analyse affaiblit la généralisation des résultats. L'environnement institutionnel français se caractérise par l'influence relativement forte de l'État (Mayrhofer, 2002). Bien que l'intervention de l'État en France diminue, les pouvoirs publics détiennent des participations dans un certain nombre d'entreprises. Cette caractéristique de notre cas est soulignée, l'une des filiales appartenant à un groupe public français. Les recherches futures devraient tester nos résultats pour déterminer s'ils peuvent être généralisés à d'autres contextes inter organisationnels publics-privés. De plus, notre recherche n'identifie pas un impact quantitatif du rôle des BS mais se concentre sur l'action de ses acteurs et des rôles qu'ils mettent en œuvre. Il serait ainsi intéressant d'étudier, dans de futures recherches, l'impact de chacun de ces rôles dans la performance des organisations engagés dans une f/a voire une RIO, ou encore l'interaction entre ces rôles afin d'identifier potentiellement des composantes prédominantes selon les phases ou les contextes de la f/a ou de la RIO en général. De futures études mobilisant l'Approche Socio-Economique du Management (SEAM) et le développement des organisations (OD) (Buono et Savall, 2007), pourraient permettre de mieux comprendre quel comportement (individuel ou lié à un groupe d'activité) propre aux individus identifiés comme BS influent sur la performance de l'intégration post-fusion. Il s'agira également de proposer de vérifier la pertinence du cinquième rôle identifié dans cette recherche et d'identifier le profil pertinent d'un BS dans la f/a ou la RIO, qu'il était préalablement situé dans une fonction frontière, ou appelé à endosser cette fonction.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ABITTAN, Y., & ASSENS, C. (2011). Le rôle stratégique des hommes-orchestres dans l'écosystème des pôles de compétitivité. *Vie & sciences de l'entreprise*, (2), 22-37.
- ANCONA, D. G., & CALDWELL, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative science quarterly*, 37(4), 634-665.
- ANGWIN, D. N., & MEADOWS, M. (2015). New integration strategies for post-acquisition management. *Long Range Planning*, 48(4), 235-251.
- ANSETT, S. (2005, April). Boundary spanner: The gatekeeper of innovation in partnerships. In *Accountability Forum*, 6(4), 36-44
- ARIBOU, M. L., & LIOUVILLE, J. (2017). Dynamique du processus de transfert de connaissances au sein des fusions & acquisitions. *Recherches en Sciences de Gestion*, 2(119), 21-52.
- BARNER-RASMUSSEN, W., EHRNROOTH, M., KOVESHNIKOV, A., & MÄKELÄ, K. (2010). Functions, Resources And Types Of Boundary Spanners Within The MNC. In *Academy of Management Proceedings 2010*(1), 1-6
- BARNEY, J. B. (1988). Returns to bidding firms in mergers and acquisitions: reconsidering the relatedness hypothesis. *Strategic Management Journal*, 9(S1), 71-78.

BAUER, F., & MATZLER, K. (2014). Antecedents of M&A success: the role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration. *Strategic Management Journal*, 35(2), 269–291

BRION, S., CHAUVET, V., CHOLLET, B., & MOTHE, C. (2012). Project leaders as boundary spanners: Relational antecedents and performance outcomes. *International Journal of Project Management*, 30(6), 708-722.

BROWN, S. L., & EISENHARDT, K. M. (1997). The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1–34.

BUONO, A. F., & BOWDITCH, J. (1989). The human side of mergers and acquisitions. *Human Resource Management*, 28(2), 301–304.

BUONO A.F. & SAVALL H. (2007). SEAM in the context of merger & acquisition integration; In A.F. Buono & H. Savall (eds.), *Socio-Economic Interventions in Organizations: the Intervener-Researcher and the SEAM Approach to Organizational Analysis*. Information Age Publishing.

CROZIER, M. F., & Friedberg, E. (1992). *L'acteur et le système*. Editions du Seuil : Paris, 215p

DAMERON, S., & JOFFRE, O. (2005). Rapports coopératifs et diversité culturelle : le cas de la gestion post fusion Orange-France Télécom Mobile. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(3), 51–76

Dietrich, A. (2009). Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène. *Management & Avenir*, (1), 196-206

DRORI, I., WRZESNIEWSKI, A., & ELLIS, S. (2013). One out of many? Boundary negotiation and identity formation in postmerger integration. *Organization Science*, 24(6), 1717-1741.

EDMONDSON, D. R., & BOYER, S. L. (2013). The moderating effect of the boundary spanning role on perceived supervisory support: A meta-analytic review. *Journal of Business Research*, 66(11), 2186-2192.

EMPSON, L. (2001). Fear of exploitation and fear of contamination: Impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms. *Human Relations*, 54(7), 839-862.

GREENBERG, D., & GUINAN, P. (2004). Mergers and acquisitions in technology-intensive industries: the emergent process of knowledge transfer. In *Mergers and acquisitions, creating integrative knowledge* (Pablo A. & Javidan M. (Eds) pp. 135–155). Oxford: Blackwell Publishing

GOLDSMITH, Stephen & EGGERS, W. D. (2004). *Governing by Network*, Washington. The Brookings Institution.

HAMMERSLEY, M., & ATKINSON, P. (2007). *Ethnography: Principles in practice*. Routledge : New York, 288p.

HASPELAGH, P. C., & JEMISON, D. B. (1991). *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal* (Vol. 416). New York: Free Press

HERNES, T. (2007). *Understanding organization as process: theory for a tangled world*. London; New York: Routledge.

HSU, S. H., WANG, Y. C., & TZENG, S. F. (2007). The source of innovation: boundary spanner. *Total Quality Management*, 18(10), 1133-1145.

JUNNI, P., & SARALA, R. M. (2012). The role of cultural learning and collective teaching initiatives in M&A knowledge transfer. *European Journal of Cross-Cultural Competence and Management*, 2(3–4), 275–298.

KATZ, D., & KAHN, R. L. (1966). *The psychology of organizations*. HR Folks International, New York, 288p

KIN, V. (2016). *Innover dans les alliances: rôles des managers d'alliance dans la gestion de l'ambidextrie* (Doctoral dissertation, Aix-Marseille).

KRUG, J. A., & AGUILERA, R. V. (2005). Top management team turnover in mergers and acquisitions. *Advances in mergers and acquisitions*, 4(1), 123-151.

LAURIOL, J., PERRET, V., & TANNERY, F. (2008). Stratégies, espaces et territoires. *Revue française de gestion*, (4), 91-103.

LEROY, F., & RAMANANTSOA, B. (1997). The cognitive and behavioural dimensions of organizational learning in a merger: an empirical study. *Journal of Management Studies*, 34(6), 871-894.

LIU, Y., & MEYER, K. E. (2018). Boundary spanners, HRM practices, and reverse knowledge transfer: The case of Chinese cross-border acquisitions. *Journal of World Business*, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.07.007>

LUNDBERG, H. (2013). Triple Helix in practice: the key role of boundary spanners. *European Journal of Innovation Management*, 16(2), 211-226

MARKS, M. L., & MIRVIS, P. H. (1986). The merger syndrome-When companies combine, a clash of cultures can turn potentially good business alliances into financial disasters. *Psychology Today*, 20(10): 36.

MAYRHOFER, U. (2002). Environnement national et stratégies de rapprochement: une analyse des entreprises françaises et allemandes. *Finance Contrôle Stratégie*, 5(2), 61-84

MILES, M. B., & HUBERMAN, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Paris: De Boeck Supérieur.

MILES, R. E., & SNOW, C. C. (1992). Causes of failure in network organizations. *California management review*, 34(4), 53-72

PABLO, A. L., & JAVIDAN, M. (2002). Thinking of a merger... Do you know their risk propensity profile. *Organizational Dynamics*, 30(3), 206-222.

RADJOU, N., CAMERON, B., & RADCLIFFE, E. (2008). Indian CIOs Excel As Chief Innovation Officers. *Forrester Research*, 1-8.

SAVALL, A., & GEPPERT, A. C. (2018). The Effective Integration Process of a US Acquisition into French Family Group: What are the key factors?. *Recherches en Sciences de Gestion*, 6(129), 59-90.

STEIGENBERGER, N. (2016). The challenge of integration: a review of the M&A integration literature. *International Journal of Management Reviews*. [http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/\(ISSN\)1468\\_2370/earlyview](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/(ISSN)1468_2370/earlyview)

STRANDVAD, S. M. (2009). New Danish Screen—an organizational facilitation of creative initiatives: gatekeeping and beyond. *International journal of cultural policy*, 15(1), 107-121.

VAN DICK, R., ULLRICH, J., & TISSINGTON, P. A. (2006). Working under a black cloud: how to sustain organizational identification after a merger. *British Journal of Management*, 17(S1), S69-S79.

VIERU, D., & RIVARD, S. (2014). Organizational identity challenges in a post-merger context: a case study of an information system implementation project. *International Journal of Information Management*, 34(3), 381-386

WEI, T., & CLEGG, J. (2020). Untangling the integration-performance link: levels of integration and functional integration strategies in post-acquisition integration. *Journal of Management Studies*.

WENGER, E. (1998). Communities of practice: Learning as a social system. *Systems thinker*, 9(5), 225-246

WILLIAMS, P. (2011). The life and times of the boundary spanner. *Journal of Integrated Care*, 19(3), 26-33.

ZHAO, Z. J., & ANAND, J. (2013). Beyond boundary spanners: The 'collective bridge' as an efficient interunit structure for transferring collective knowledge. *Strategic Management Journal*, 34(13), 1513-1530