

AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur : ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite de ce travail expose à des poursuites pénales.

Contact : portail-publi@ut-capitole.fr

LIENS

Code la Propriété Intellectuelle – Articles L. 122-4 et L. 335-1 à L. 335-10

Loi n° 92-597 du 1^{er} juillet 1992, publiée au *Journal Officiel* du 2 juillet 1992

<http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg-droi.php>

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

Stratégie de Fusions-Acquisitions

Le management du processus d'intégration post-acquisition

Mémoire soumis en vue de
l'Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion
présenté et soutenu publiquement le mercredi 5 décembre 2018 par

Audrey ROUZIES
Maître de conférences

Université Toulouse 1 Capitole,
Toulouse School of Management,
TSM-Research (UMR 5303CNRS)

Hervé PENAN

Professeur des Universités
Université Toulouse 1 Capitole
Toulouse School of Management

Coordinateur

Xavier CASTAÑER

Professeur
Université de Lausanne

Rapporteur

Gilles GUIEU

Professeur des Universités
Aix Marseille Université, CRET-LOG

Rapporteur

Philippe VERY

Professeur
Edhec Business School

Rapporteur

Satu TEERIKANGAS

Professeur
Université de Turku

Présidente du Jury

L'Université n'entend donner aucune approbation aux opinions émises dans ce document, ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

Mes remerciements s'adressent en premier lieu aux membres du jury.

Je remercie Hervé Penan d'avoir accepté de diriger mon HDR. Ses grandes qualités intellectuelles et sa bienveillance à mon égard rendent nos interactions toujours très riches. Sa rigueur, ses remarques aiguisées et son sens indéniable du détail et de l'esthétique ont très largement contribué à la qualité de ce document. Plus généralement, je remercie Hervé Penan, directeur de TSM, pour m'avoir permis depuis mon arrivée à Toulouse en 2008 de m'épanouir pleinement dans mon métier de maître de conférences et pour avoir systématiquement soutenu mes projets dans notre institution.

Je remercie Xavier Castañer d'avoir bien voulu apporter son expertise en matière de stratégie *corporate* et de fusions-acquisitions en étant rapporteur de cette HDR. Nos chemins se croisent régulièrement depuis plusieurs années en diverses occasions qui jalonnent nos vies de chercheurs. Au fil des ans, j'ai pu apprécier la vivacité intellectuelle et l'enthousiasme communicatif de ce brillant chercheur. Je suis sincèrement honorée que ce mémoire d'HDR constitue un point de rencontre intellectuelle qui fige sur papier nos trop brèves discussions.

Je remercie Gilles Guieu pour le regard expert qu'il va poser sur ce travail. J'ai pu suivre au fil des ans ses travaux sur les stratégies inter-organisationnelles et ceux des chercheurs qu'il a encadrés ou conseillés. Il était évident pour moi que ses remarques et ses conseils sur ce mémoire seraient extrêmement significatifs. Je suis donc très honorée qu'il ait accepté d'être rapporteur.

Je remercie Philippe Véry d'avoir accepté, après avoir été rapporteur pour ma thèse, de se pencher à nouveau sur mes travaux une dizaine d'année après. Avec la bienveillance qui le caractérise, Philippe Véry a su, au fil de nos rencontres, distiller de précieux conseils m'ayant permis d'avancer sereinement dans ma vie d'enseignant-chercheur. C'est avec une impatience certaine que j'attends ses remarques et ses conseils sur ce mémoire.

Je remercie Satu Teerikangas d'avoir accepté de venir de Finlande pour débattre des contributions et projets présentés dans ce mémoire. Satu Teerikangas incarne pour moi l'exemple type d'une chercheuse européenne engagée pour le développement des travaux et de la communauté des chercheurs en fusions-acquisitions. Je suis également très honorée qu'elle puisse poser son regard toujours enthousiaste et positif sur ce mémoire d'HDR.

J'adresse ensuite mes remerciements à l'ensemble de mes co-auteurs. La difficile aventure de la publication dans des revues académiques de premier plan est rendue plus agréable et surtout plus riche par le travail conjoint avec mes co-auteurs. Je remercie particulièrement Bénédicte Aldebert, Duncan Angwin, Susan Cartwright, Marie-Rachel Jacob, David Kroon, Tessa Melkonian, Nicola Mirc, Niels Noorderhaven et Amandine Pascal. J'adresse un

remerciement tout particulier à mon « âme sœur » de publication, Helene Colman avec qui la collaboration est toujours aussi riche que facile.

Une pensée pour Philippe Monin, mon directeur de thèse sans qui rien de tout ça n'aurait jamais commencé. Je me souviens encore de notre première rencontre à l'EM Lyon dans son petit bureau vitré débordant des éditions papier des meilleurs journaux internationaux. Je le remercie très sincèrement d'avoir contribué significativement à la construction de la chercheuse que je suis aujourd'hui. Il a guidé mes premiers pas dans le monde de la recherche académique, m'a initiée à ses clés et ses codes. J'ai appris à ses côtés la rigueur de la démarche scientifique et je l'en remercie à nouveau.

Je tiens également à remercier mes collègues enseignants-chercheurs du département stratégie de TSM : Jamal Azzam, Héloïse Berkowitz, Cylien Gibert, Eric Jolivet, Nicola Mirc, Stéphan Pezé, Sihem Rouane et Christelle Théron. Je suis très fière de faire partie de cette équipe qui place la bienveillance envers les travaux de chacun et l'excellence académique au cœur de ses valeurs. Mes collègues ont directement contribué, grâce à leurs commentaires lors de nos séminaires de recherche, à l'amélioration de mes articles en vue de leur publication. Je veux leur dire combien je leur en suis reconnaissante et combien je suis ravie de venir travailler avec eux chaque jour.

Je remercie également Patrice Roussel et Karim Mignonac, respectivement ancien Directeur et Directeur en exercice de TSM-Research, de faire de notre laboratoire un centre d'excellence qui nous donne les moyens d'atteindre nos objectifs scientifiques.

J'adresse aussi mes remerciements aux doctorants en stratégie de TSM, Philippe Coulombel, Oleksandra Kochura et Yovin Sadasing. Les échanges avec eux sont toujours enthousiasmants et leurs remarques toujours fraîches tout en étant riches de sens.

Une pensée pour mes amis Jean-Philippe Timsit et Bertrand Valiorgue. Je suis fière de voir le chemin parcouru depuis notre DEA à Lyon et notre amitié qui ne s'est pas démentie au fil des ans. Je ne peux pas mentionner mon parcours doctoral à Lyon sans penser à mon très cher ami Eric Vogler, qui m'a accompagné durant ces années lyonnaises, et a toujours une place spéciale dans ma vie malgré la distance.

Je remercie ma famille et particulièrement ma sœur, mes parents et mes beaux-parents pour leur disponibilité et leur bienveillance qui me permettent de combiner plus aisément ma vie de chercheuse et de maman.

Enfin, mes pensées vont pour mes deux « J », Jacques et Jeanne qui me rappellent dans notre vie quotidienne que là où il y a de l'amour, il n'y a pas de question (de recherche !).

SOMMAIRE

Préambule	6
SECTION 1- NOTICE INDIVIDUELLE	9
1. Fonctions actuelles.....	10
2. Formation	10
3. Publications et productions scientifiques.....	11
4. Implication dans la communauté académique nationale et internationale.....	21
5. Activités d'enseignement et d'encadrement.....	31
6. Synthèse.....	33
SECTION 2 – SYNTHÈSE DES TRAVAUX DE RECHERCHE	34
Introduction.....	35
Chapitre 1 : Contributions à l'analyse du processus d'intégration post-acquisition	36
Introduction.....	36
1. Les antécédents de l'identification organisationnelle duale dans le processus d'intégration post-fusion.....	40
2. Le rôle des interactions sociales dans le développement d'une identification duale post-acquisition.....	45
3. Une perspective relationnelle du processus d'intégration post-acquisition.....	50
4. Une perspective enchâssée du processus d'intégration post-acquisition.....	56
5. Conclusion	62
Chapitre 2 : Contributions méthodologiques aux sciences de gestion	63
Introduction.....	63
1. Débats méthodologiques et structuration des pratiques de collaboration scientifique.....	65
2. Structuration du champ des méthodes mixtes.....	74
3. Etat des lieux de l'utilisation des méthodes mixtes.....	78
4. Les atouts des méthodes mixtes.....	80
5. Les limites des méthodes mixtes.....	81
6. Conclusion.....	85
SECTION 3 – PROJETS DE RECHERCHE	87
Introduction.....	88
1. Poursuivre la théorisation du processus d'intégration post-acquisition.....	90
2. Une réflexion sur l'approche par les paradoxes.....	95
3. Comprendre l'échec du transfert de capacités stratégiques, une approche par les routines.....	99
4. Le développement d'une identification duale dans le processus d'intégration post-acquisition.....	103
5. Vers une nouvelle collecte de données.....	107

SECTION 4. REFLEXIONS SUR L'ENCADREMENT DOCTORAL.....	109
Introduction.....	110
1. Les rôles de la directrice de thèse dans un marché du travail tendu.....	111
2. Les qualités attendues d'un futur doctorant.....	114
3. La « rencontre » entre la directrice de thèse et le doctorant.....	115
CONCLUSION GENERALE.....	117
BIBLIOGRAPHIE.....	120
LISTE DES TABLEAUX.....	132
LISTE DES FIGURES	133

Préambule

L'objectif du mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR) est de : « (...) sanctionner la reconnaissance du haut niveau scientifique du candidat, du caractère original de sa démarche dans un domaine de la science, de son aptitude à maîtriser une stratégie de recherche dans un domaine scientifique ou technologique suffisamment large et de sa capacité à encadrer de jeunes chercheurs¹ ».

Mes travaux de recherche portent sur les enjeux organisationnels et humains des fusions-acquisitions (F&A) et plus particulièrement sur le management du processus d'intégration post-acquisition.

Les fusions et acquisitions (F&A²) constituent des stratégies de premier plan pour de nombreuses entreprises (Makri, Hitt & Lane, 2010). Le volume et la valeur des opérations de F&A ont atteint des niveaux sans précédent au cours des dernières décennies. Pour 2018, la valeur des opérations mondiales de F&A devrait dépasser 4 billions de dollars³. Pour autant, de nombreuses F&A échouent à atteindre les objectifs fixés en termes de synergies (Bauer & Matzler, 2014; Haleblan, Devers, McNamara, Carpenter & Davison, 2009) voire même se soldent par une destruction de valeur (King, Dalton, Daily & Covin, 2004; Schoenberg, 2006; Zollo & Meier, 2008a). Cet état de fait affecte les organisations, les industries et la société dans son ensemble.

Les F&A ont logiquement suscité l'intérêt des praticiens et des chercheurs depuis des décennies. Les F&A constituent un phénomène complexe et à multiples facettes (Larsson et Finkelstein, 1999) et peuvent être envisagées suivants plusieurs niveaux d'analyse et plusieurs perspectives théoriques. Au fil des ans, la littérature sur les F&A s'est structurée autour d'écoles de pensée qui ont tenté, chacune à leur manière, d'éclairer les facteurs influençant la performance des F&A.

Historiquement, une première série de travaux s'est intéressée à la performance boursière des opérations de F&A. Les résultats de ces premières études suggèrent que les F&A produisent des rendements très volatils sur le marché (Langetieg, Haugen & Wichern, 1980). Ils démontrent que la F&A a un effet positif à court terme sur la performance de la firme acquise (Agrawal & Jaffe, 2000). En revanche, la question des gains pour la firme acquéreuse est moins clairement tranchée (Jensen & Ruback, 1983; Pablo & Javidan, 2004). Ainsi, les retours financiers d'une F&A pour la firme acheteuse peuvent être positifs (Hitt, Hoskisson, Ireland & Harrison, 1991; Morosini, Shane & Singh, 1998), neutres (Healy, Palepu & Ruback, 1997; Loderer & Martin, 1992) ou négatifs (Loughran & Vijk, 1997; Sirower, 1997). Si les recherches conduites dans la perspective financière permettent d'évaluer la rentabilité des opérations de fusion, souvent

¹ Article 1, Arrêté du 23 novembre 1988 relatif à l'HDR

² Même s'il existe des distinctions formelles entre les fusions et les acquisitions, il est classique dans la littérature académique d'utiliser conjointement et indistinctement les deux termes.

³ <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>, à la date du 25 août 2018.

sur de très larges échantillons d'entreprises ; elles ne donnent aucune explication quant aux causes de ces écarts de profitabilité d'une firme à l'autre.

Suite à ces premiers travaux, les chercheurs en management stratégique ont axé leurs analyses sur les motivations des F&A (Capron & Shen, 2007) et les facteurs de succès liés aux caractéristiques de l'acquéreur et de la cible comme par exemple le degré de diversification (Finkelstein & Haleblian, 2002; Lubatkin, 1987), la taille relative des partenaires (Fowler & Schmidt, 1989; Hitt, Harrison, Ireland & Best, 1998; Kusewitt, 1985), ou encore l'expérience d'acquisition (Haleblian, Ji-Yub & Rajagoplan, 2006; Hayward, 2002). Cet ensemble de recherches s'est intéressé principalement aux conditions de succès de l'opération dans la phase pré-fusion (Datta, Pinches & Narayanan, 1992).

Un autre ensemble de travaux s'est ensuite focalisé sur la phase post-fusion et les processus humains à l'œuvre dans le processus d'intégration. La littérature dans cette perspective a souligné l'intérêt de la prise en compte des dynamiques psychosociologiques dans l'analyse du changement organisationnel que constituent les fusions (Blake & Mouton, 1984; Levinson, 1970; Marks, 1982; Marks & Mirvis, 1983, 1986). Dans cette perspective, les auteurs considèrent que la F&A crée des conditions – différences culturelles, incertitudes, changements multiples – qui influencent la volonté et la capacité des salariés à s'impliquer dans la fusion, cela ayant de fait des répercussions sur la performance de l'opération (Buono, Bowditch & Lewis, 1985; Sales & Mirvis, 1984). Ces travaux ont mis en lumière les enjeux de la compatibilité ou de la différence culturelle (Cartwright & Cooper, 1993b; Sarala, Vaara & Junni, 2017; Zaheer, Schomaker & Genc, 2003) qu'elle soit nationale (Vaara, 2000; Weber & Schweiger, 1992) ou organisationnelle (Vaara, Sarala, Stahl & Björkman, 2012). Dans la même veine, les travaux portant sur l'identification organisationnelle en période de F&A (Hogg & Terry, 2000; Hogg & Terry, 2001; Van Knippenberg, Van Knippenberg, Monden & De Lima, 2002; Van Knippenberg & Van Leeuwen, 2001; Van Leeuwen & Van Knippenberg, 2003; Van Leeuwen, Van Knippenberg & Ellemers, 2003) ont montré l'impact de la F&A sur les salariés impliqués dans un tel processus de changement.

A partir du milieu des années 80 et notamment sous l'impulsion des travaux de Jemison et Sitkin (1986) et d'Haspeslagh et Jemison (1991), les travaux sur les F&A ont mis en avant le fait que la création de valeur est conditionnée par la capacité des cadres à mener à bien le processus d'intégration. En d'autres termes, la performance d'une F&A est le résultat d'un processus combinant l'analyse de la compatibilité stratégique et organisationnelle et la réalisation de l'intégration (Haspeslagh & Jemison, 1991; Jemison & Sitkin, 1986; Larsson & Finkelstein, 1999). Suite à ces premiers développements, une multitude de travaux est apparu traitant notamment des diverses stratégies d'intégration envisageables (Angwin & Meadows, 2015; Larsson & Finkelstein, 1999; Puranam, Singh & Chaudhuri, 2009), des différents types d'intégration (Birkinshaw, Bresman & Hakanson, 2000; Shrivastava, 1986), de l'importance de l'équilibre entre le niveau d'autonomie laissé à la cible et le niveau de coordination nécessaire pour tirer le fruits de l'intégration (Puranam, Singh & Zollo, 2003, 2006; Zaheer, Castañer & Souder, 2013) ou encore de la vitesse à laquelle conduire le processus d'intégration (Angwin, 2004; Homburg & Bucerius, 2006; Quah & Young, 2005).

Ces travaux ont également mis en avant le rôle des acteurs clés dans le processus d'intégration post-acquisition que ce soit les salariés (Raukko, 2009; Teerikangas, 2012) ou les managers (Graebner, 2004; Teerikangas, Véry & Pisano, 2011).

Depuis les années 1990, les auteurs soulignent l'intérêt d'une approche multidisciplinaire pour appréhender la complexité des phénomènes de F&A et peut-être apporter une réponse à la question de la moindre performance de ces opérations. (Cartwright & Cooper, 1995; Schweiger & Walsh, 1990). Malgré plus de deux décennies de recherche, notre compréhension des dynamiques à l'œuvre dans le processus d'intégration post-acquisition demeure limitée (Graebner, Heimeriks, Nguyen Huy & Vaara, 2017). Mes travaux s'inscrivent dans cette perspective mettant au cœur de l'analyse le management du processus d'intégration avec l'objectif d'étudier les différents facteurs (humains et organisationnels) qui impactent la performance du processus d'intégration post-fusion.

La rédaction d'un mémoire d'HDR est un travail réflexif qui m'a permis de constater que deux volontés fortes caractérisent mon carrière d'enseignant-chercheur :

- (1) La volonté d'être ancrée dans le terrain avec une investigation à la fois qualitative et quantitative mais surtout longitudinale tournée vers la compréhension des processus et des relations humaines qui sous-tendent les dynamiques organisationnelles en période de changement et plus précisément dans le processus d'intégration post-acquisition.
- (2) La volonté de comprendre et de jouer pleinement les règles du jeu du métier d'enseignant-chercheur. Volonté qui se traduit par l'envie de structurer une communauté, l'envie d'en comprendre les règles, de participer activement à sa gouvernance et à sa stratégie et l'envie de renforcer les liens entre les acteurs de cette communauté académique.

Afin de refléter à la fois mon parcours d'enseignant-chercheur, mes contributions et les projets de recherche, ce mémoire est organisé en quatre sections. La notice individuelle qui constitue la première section de ce mémoire, permettra au lecteur de mieux comprendre mon parcours. La seconde section sera consacrée à la synthèse de mes travaux de recherche réalisés depuis ces dix dernières années. La troisième section ouvrira les perspectives de mon programme de recherche tel que je l'envisage pour les années à venir. Enfin, dans la quatrième section, je ferai part de mes réflexions sur l'encadrement doctoral.

SECTION 1

NOTICE INDIVIDUELLE

1. Fonctions actuelles

Toulouse School of Management – Université Toulouse Capitole

- Maître de conférences (depuis septembre 2008)
- Responsable du Master (1) International Management (depuis septembre 2008)
- Chargée de mission Relations Internationales et Accréditations (depuis septembre 2015)
- Responsable du parcours doctoral en stratégie (depuis septembre 2018)

2. Formation

2007 Doctorat en Sciences de Gestion Université Jean Moulin Lyon III

Titre : Identifications dans les fusions et acquisitions.
Air France – KLM 2003-2005

Mention : Très honorable avec les félicitations du jury

2005 CEFAG (Centre Européen de Formation Approfondie à la Gestion)

Participation au séminaire d'une semaine sur l'épistémologie des sciences de gestion et les méthodes qualitatives (Noyon - juillet 2005).

Participation au séminaire d'une semaine sur les méthodes quantitatives (Strasbourg, septembre 2005).

2003 DEA de Stratégie - EM Lyon – Université Jean Moulin Lyon III.

Mention : Bien

2002 Maîtrise Économie et Gestion du Commerce International, IAE Bayonne.

Mention : Bien

3. Publications et productions scientifiques

3.1. Thèse de doctorat et mémoire

« *Identifications dans les fusions et acquisitions. Air France – KLM 2003-2005* », thèse de doctorat soutenue le 10 décembre 2007, sous la direction du Professeur Philippe Monin (EM LYON).

Composition du jury :

- Philippe d'Iribarne, Directeur de Recherche au CNRS Paris, Président
- Patrice Roussel, Professeur, Université Toulouse I, Rapporteur
- Philippe Véry, Professeur, EDHEC Nice, Rapporteur
- Philippe Monin, Professeur, EM Lyon, Directeur de Thèse
- Bertrand Lebel, Secrétaire Général du Comité Exécutif du Groupe Air France-KLM

Mention Très honorable avec les félicitations du jury

Prix de thèse AIMS 2008

« *L'engagement des Cadres Intermédiaires dans les Alliances Stratégiques Internationales* », mémoire de DEA soutenu le 25 mai 2003, sous la direction du Professeur Philippe Monin (EM LYON). Mention bien

3.2. Articles de recherche

3.2.1. Articles publiés dans des revues académiques classées

- (1) Rouzies, A., Colman, L. and Angwin, D. 2018. Recasting the dynamics of post-acquisition integration: An embeddedness perspective, *Long Range Planning*, à paraître. CNRS : 2 ; FNEGE : 2 ; HCERES : A.
- (2) Colman, H et Rouzies, A. 2018. Postacquisition Boundary Spanning: A Relational Perspective on Integration, *Journal of Management*, à paraître. CNRS : 1; FNEGE : 1 ; HCERES : A.
- (3) Pascal, A., Aldebert, B. & Rouzies, A. 2018. Mobilisation des méthodes mixtes dans la recherche en systèmes d'information : exploration bibliographique d'une paradoxale discrétion, *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 3, n°23. CNRS : 2 ; FNEGE : 2 ; HCERES : A.
- (4) Mirc, N., Rouzies, A., & Teerikangas, S. 2017. Do Academics Actually Collaborate in the Study of Interdisciplinary Phenomena? A Look at Half a Century of Research on Mergers and Acquisitions. *European Management Review*, 14(3): 333-357. CNRS : 2 ; FNEGE : 2 ; HCERES : A.

- (5) Aldebert, B. et Rouzies, A. 2014, Quelle place pour les méthodes mixtes dans la recherche francophone en management?, *Management International*, Vol.19.1. CNRS : 3 ; FNEGE : 2 ; HCERES : A.
- (6) Jacob, M-R. et Rouzies, A. 2014, Ensemble mais différents : ambivalence et mimétisme dans les dynamiques d'identification organisationnelle au sein des équipes composites, *Revue Française de Gestion*, Vol. 40 (240) : 149-164. CNRS : 3 ; FNEGE : 2 ; HCERES : A.
- (7) Stahl, G., Rouzies, A. et al; 2013, Sociocultural Integration in Mergers and Acquisitions: Unresolved Paradoxes and Directions for Future Research, *Thunderbird International Business Review*; Vol. 55 (4): 333-356. CNRS : 4 ; FNEGE : 4 ; HCERES : C.
- (8) Cartwright, S., Teerikangas, S. Rouziès, A et E. Wilson-Evered. 2012, Methods in M&A - A look at the past and the future to forge a path forward, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 28, No 2. CNRS : 3 ; FNEGE : 3 ; HCERES : B.
- (9) Weber, Y, Teerikangas, S., Rouzies, A. et Tarba, S. 2011, Cross Cultural Management in Mergers and Acquisitions, *European Journal of International Management*, Vol.5, No 4. CNRS : 4 ; FNEGE : 4 ; HCERES : C.
- (10) Denis, J-P., Perret, V. et Rouzies, A. 2010. Incertitude(s) et Stratégie(s), *Revue Française de Gestion*, Vol. 36, n° 203. CNRS : 3 ; FNEGE : 2 ; HCERES : A.
- (11) Melkonian, T. ; Monin, Ph. ; Noorderhaven, N. ; Rouzies, A. and Timmers, A. 2006. Etre juste, ou être exemplaire ? Différences conceptuelles et contributions empiriques chez Air France –KLM, *Revue Française de Gestion*, Vol. 124, p. 229-252. CNRS : 3 ; FNEGE : 2 ; HCERES : A.

3.2.2. Articles publiés dans des revues académiques non-classées

- (12) Rouziès, A. 2013, Mixed Methods: A relevant research design to investigate processes mergers and acquisitions, *Advances in Mergers and Acquisitions*, Vol.12: 193-211
- (13) Rouziès, A. et Colman, H. 2012, Identification processes in post-acquisition integration: the role of social interactions, *Corporate Reputation Review*, Vol.15 (3): 143-157.
- (14) Rouzies, A. 2011, Antecedents of Employees' Identification with a Merger: A three-stage empirical study, *International Studies of Management and Organizations*⁴, Vol. 41, No. 3.

⁴ La revue *International Studies of Management and Organizations* était classée rang 3 CNRS en 2011 lors de la publication de l'article. Elle n'apparaît plus dans le dernier classement CNRS 2018.

3.3. Chapitres d'ouvrages collectifs

- (15) Kroon, D. et Rouzies, A. 2015. Reflecting on the Use of Mixed Methods in M&A Studies in Risberg, A., King, D. et Meglio, O. *The Routledge Companion to Mergers and Acquisitions*, NY :Routledge
- (16) Cailluet, L. et Rouzies, A. 2011, Sophie en Iran : Iran : des clichés à la réalité de l'expatriation, H. Karjalainen et Soparnot R. (Eds), *Cas en Management Interculturel*, Editions EMS.
- (17) Soenen, G., Monin, Ph., Rouzies, A. 2007. Co-evolution of Organizational Identity and Organizational Dress at Air France (1933-2005) in L. Lerpold, D. Ravasi, J. van Rekom & G. Soenen (Eds), *Organizational Identity in Practice*. NY : Routledge.
- (18) Vogler, E. Rouzies, A. 2006. Les cadres intermédiaires fabriquent aussi la stratégie in D. Golsorkhi (Eds), *La fabrique de la stratégie. Une approche multidimensionnelle*. Paris :Vuibert.
- (19) Rouzies, A. 2005. Les managers Services ont la parole in F. Mayaux & E. Vogler (Eds), *Ce que manager dans les services veut dire* : 231-297. Paris : Editions d'Organisation.

3.4. Conférences à comité de lecture et publications d'actes

- (20) Mirc, N., Rouzies, A. et Thelisson, A-S. (2018), Shedding new light on integration process: a paradoxical perspective, European Group for Organisation Studies, 34th EGOS Colloquium 2018 in Tallinn, Estonie
- (21) Mirc, N., Rouzies, A., Sele, K. et Angwin, D. (2018), That's great on paper... but not in practice! – A routine ecology perspective to understand M&A integration barriers, European Academy of Management, Reykjavik, Islande. *Prix du meilleur papier pour le track M&A*.
- (22) Mirc, N., Rouzies, A., Sele, K. et Angwin, D. (2017), When matching routines meet – a routine dynamic perspective on post-acquisition integration, SMS Special Conference on Collaborative Strategies, San Jose, Costa Rica.
- (23) Colman, H., Rouzies, A. et Lunnan, R. (2016), The national vs. The local : Dual social integration in cross-border acquisitions, Strategic Management Society Conference, Berlin, Allemagne. *Nominé pour le prix du meilleur article*.

- (24) Rouzies, A. (2016), Integration in Inter-Organizational Encounters, European Academy of Management, Paris, France
- (25) Mirc, N. ; Rouzies, A. et Sele, K; (2015), A matter of routine ? Challenges of performativity in post-acquisition integration, XXIVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Paris, France.
- (26) Rouzies, A., Colman, H. et Teerikangas, S., (2015), What actually is post-deal integration following M&A? Toward a Synthesis and Reconceptualization of the Field, Symposium: Integration in the study of organizations- A lack of integration?, Academy of Management, Vancouver, Canada.
- (27) Mirc, N. ; Rouzies, A. et Sele, K; (2014), Acquiring Routines: The Micro-foundations of Post-Acquisition Integration, Strategic Management Society-Special Conference, Copenhagen, Denmark.
- (28) Kipping, M.; Mirc, N. et Rouzies, A. (2014) Regulating tensions in knowledge-intensive firms, International Symposium on Process Organization Studies, Rhodes, Grèce.
- (29) Paunova, M. and Rouzies, A. (2014), Identification Dynamics in International Joint Ventures: A model of dual identification of IJV managers, Strategic Management Society- Special Conference, Copenhagen, Denmark.
- (30) Rouzies, A. et Colman, H. (2014) Social integration post-acquisition: The role of local and national identity claims, European Group for Organizational Studies, Rotterdam, Pays-Bas.
- (31) Jacob, M-R. et Rouzies, A. (2014), Together but different: is ambivalence a motor of identification dynamics in composite teams? Research Advances in Organizational Behavior and Human Resources Management, Université Paris Dauphine, DRM - Management & Organisation, Paris.
- (32) Jacob, M-R. et Rouzies, A. (2014), Une diversité peut en cacher une autre : l'hétérogénéité des statuts d'emploi sur le lieu de travail, Etats Généraux du Management - FNEGE, Marseille.
- (33) Paunova, M. and Rouzies, A. (2013), Identification Dynamics in International Joint Ventures: A model of dual identification of IJV managers, European Academy of Management, Istanbul, Turquie.
- (34) Teerikangas, S., Rouzies, A. et Colman, H. (2013), What actually is post-deal integration following M&A? Toward a Synthesis and Reconceptualization of the Field, European Academy of Management, Istanbul, Turquie.
- (35) Colman, H., Rouzies, A. (2013), Union representatives' participation as post-acquisition integrations facilitation, American Sociology Association, New-York, USA.

- (36) Jacob, M-R. et Rouzies, A. (2013), Ensemble mais différents : Les dynamiques d'identification dans les équipes composites, XXIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Clermont Ferrand, France.
- (37) Paunova, M. et Rouzies, A. (2013), Identification Dynamics in International Joint Ventures, XXIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Clermont Ferrand, France.
- (38) Colman, H., Rouzies, A. et Lunnan, R. (2012), Social integration post-acquisition: how identity claims demarcate and compound, Academy of Management, Boston, M.A.
- (39) Rouzies, A et Colman, H (2011), Identification processes in post-acquisition integration: the role of social interactions, 14th IGIG Symposium, Segovie, Espagne.
- (40) Aldebert, B et Rouzies, A. (2011), L'utilisation des méthodes mixtes dans la recherche francophone en stratégie: constats et pistes d'amélioration, XXème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Nantes, France.
- (41) Rouzies, A. et Colman, H. (2011), Social integration in cross-border post-acquisition integration: nationality as a demarcating and compounding influence, European Academy of Management, Tallinn, Estonie.
- (42) Colman, H. et Rouzies, A. (2011), Union representatives' participation as post-acquisition integration facilitation, Academy of Management, San Antonio, Texas.
- (43) Rouzies, A. et Colman, H. (2010), Post-acquisition integration in a crisis period: paradoxical and contrasted effects, European Academy of Management, Rome, Italie.
- (44) Mirc, N., Rouzies, A., Teerikangas, S. and Tarba, S. (2010), The M&A community: myth or reality ? A social network analysis of co-authorship practices in the field of M&A research, European Academy of Management, Rome, Italy.
- (45) Rouzies, A. (2009), Mixed Methods in the study of Mergers and Acquisitions (Research Methods Division), Academy of Management Annual Meeting, Chicago.
- (46) Rouzies, A.; Monin. Ph. et Noorderhaven, N. (2009), An identification based theory of post-merger integration, European Academy of Management, Liverpool.
- (47) Rouzies, A. (2007), Antecedents to Changing Identifications in a Merger : A Three-Stage Empirical Study, Academy of Management Annual Meeting, Paper Session, OMT Division, Philadelphie.

- (48) Rouzies, A. (2007), Antecedents of Employees' Identification with a Merger, European Academy of Management, Paris.
- (49) Rouzies, A. (2007), Commitment after a merger : the influence of dual identification, *Workshop on Research Advances in Organizational Behavior, Human Resources Management and Corporate Social Responsibility*, organized by the University of Toulouse 1 – IAE - LIRHE – GRACCO CNRS, Toulouse.
- (50) Rouzies, A. (2007), Les antécédents de l'identification des employés à une fusion, XVI^{ième} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal.
- (51) Melkonian, T. ; Monin, Ph. ; Noorderhaven, N. ; Rouzies, A. et Timmers, A. (2006), Justice, or Exemplarity ? Theoretical Bases and Empirical Contributions to Post-Merger Performance, Academy of Management Annual Meeting, Paper Session, OB Division, Atlanta.
- (52) Melkonian, T. ; Monin, Ph. ; Noorderhaven, N. ; Rouzies, A. et Timmers, A. (2006), Etre juste, ou être exemplaire ? Différences conceptuelles et contributions empiriques chez Air France –KLM, XV^{ième} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Genève – Annecy.
- (53) Rouzies, A. et Vogler, E. (2005), Cadre opérationnel et cadre intermédiaire : deux conversations imbriquées pour deux strates hiérarchiques complémentaires, XIV^{ième} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire.
- (54) Monin, Ph. et Rouzies, A. (2005), Entre fusions et acquisitions et alliances : Renault-Nissan et Air France-KLM comme hybrides organisationnels d'Avant-Garde, XIV^{ième} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire.
- (55) Monin, Ph. et Rouzies, A. (2005), Between mergers and acquisitions and alliances: Renault-Nissan and Air France-KLM as Avant-Garde Organizational Hybrids, European Academy of Management, Munich.
- (56) Rouzies, A. (2004), Modèle d'adhésion des cadres intermédiaires dans les alliances stratégiques internationales: le rôle de la communication et de l'identification organisationnelle, XIII^{ième} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Le Havre.

3.5. Conférences sur invitation sans comité de lecture

- (57) Rouzies, A. (2016), What is actually post-M&A integration ? Symposium on Mergers and acquisitions: bridging substantive, methodological and conceptual conversations, European Academy of Management Conference, Paris, France.
- (58) Mirc, N. et Rouzies, A. (2014). Mergers and Acquisitions: past, present and future research, UCL French Embassy Collaborative Science and Technology Workshop on '*Innovating the study and practice of strategic change initiatives*'. Londres, UK.
- (59) Rouzies, A. (2012), Dual Identification in M&A, BI Norwegian School Business School, Oslo, Norvège.
- (60) Rouzies, A. (2008), Post-fusion : comment passer de la cohabitation à l'intégration. Les enjeux culturels et identitaires, ANVIE, Paris.
- (61) Rouzies, A. (2008), Processus d'identification dans les fusions et acquisitions, Séminaire présenté à la Chaire de Gestion des Compétences, UQAM, Montréal.
- (62) Rouzies A (2006), Identity transition in changing organizational contexts, Séminaire présenté au Eden Doctoral Seminar on International Mergers and Acquisitions, Helsinki, 28-31 août 2006.

3.6. Etudes de cas pédagogiques publiées

J'ai eu l'opportunité, principalement pendant ma thèse à EM Lyon et en début de carrière, de collaborer à l'élaboration et la rédaction d'études de cas pédagogiques et des notes pédagogiques qui leurs sont associées.

- (63) Cailluet, L. et Rouzies, A. (2013) ; Sophie in the land of Mullahs : from clichés to the reality of expatriation, ECCH Reference 413-048-1.
- (64) Cailluet, L. et Rouzies, A. (2009), Sophie au pays des mollahs, Atelier des cas pédagogiques sur le management interculturel, Escem Tours
- (65) Bouchard, V. et Rouzies, A. (2005), Les commissaires-priseurs face à la déréglementation : le parcours de Calmels-Cohen, CCMP, Référence G1391.

3.7. Articles parus dans la presse professionnelle

Je considère l'exercice de valorisation et de diffusion de la connaissance académique produite comme essentiel dans le travail d'enseignant-chercheur. Je m'attache donc à essayer de diffuser aussi régulièrement que possible les contributions de mes travaux de recherche dans la presse professionnelle.

- (66) Rouzies, A. (2018), « Mieux comprendre les fusions-acquisitions », en collaboration avec Nicola Mirc, *Magazine Comprendre pour Entreprendre*. A paraître.

(67) Rouzies, A. (2017), « Cadres Intermédiaires : une profession entre le marteau et l'enclume », *Journal des Grandes Ecoles et Universités*, 7 novembre 2017.

(68) Rouzies, A. (2016), « Qui est in ? Qui est out ? », *Magazine Comprendre pour Entreprendre*, mars 2016.

(69) Rouzies, A. (2014), « Entreprises : fusionner ou disparaître », *Emission du Grain à Moudre, France Culture*. 28 mai 2014.
<http://www.franceculture.fr/emission-du-grain-a-moudre-entreprises-fusionner-ou-disparaitre-2014-05-28>

(70) Rouzies, A. (2013), « Le succès d'une fusion repose sur une transition identitaire réussie », *Entreprises et Carrières*, Décembre 2013, p. 28-29

(71) Rouzies, A. (2013), « Fusions et acquisitions, le défi de l'intégration », *Les Echos*, 13 novembre 2013

3.8. Articles académiques en finalisation

Au jour de l'impression du manuscrit de l'HDR (15 octobre 2018), plusieurs projets d'articles sont en cours de finalisation pour une soumission prochaine à des revues académiques de rang 1 et 2.

Rouzies, A., Teerikangas, S. et Colman, H. , What actually is integration following M&A? Toward more conceptual clarity (soumission prévue à *Academy of Management Review* en décembre 2018)

Rouzies, A. et Colman, H. The national vs. the local: Dual integration in cross-borders M&As (soumission prévue à *Journal of International Business Studies* en février 2019)

Mirc, N., Rouzies, A., Sele, K. et Angwin, D. (2018), That's great on paper... but not in practice! – A routine ecology perspective to understand M&A integration barriers (soumission prévue à *British Journal of Management* en avril 2019).

3.9. Synthèse des contributions écrites

Depuis le début de ma carrière d'enseignant-chercheur, j'ai pu publier 11 articles dans des revues académiques classées, 3 articles dans des revues académiques non classées, 5 chapitres d'ouvrages, 3 études de cas pédagogiques et 5 articles dans la presse. Mes travaux ont également été présentés 37 fois dans des conférences académiques à comité de lecture.

Tableau 1. Synthèse des contributions intellectuelles

	Nombre de publications			
	Rang ⁵ 1	Rang 2	Rang 3	Rang 4
Revues académiques classées	1	3	5	2
Revues académiques non-classées			3	
Chapitres d'ouvrages collectifs			5	
Conférences à comité de lecture			37	
Thèse et mémoire			2	
Etudes de cas pédagogiques			3	
Presse non académique			5	

3.10. Evaluation dans les revues à comité de lecture

J'évalue régulièrement des articles dans les journaux suivants :

- *European Management Journal*
- *European Management Review*
- *Revue Française de Gestion*
- *Management International*
- *M@n@gement*

⁵ La classification retenue ici pour déterminer le rang d'une revue est celle du CNRS étant donné que TSM-Research, laboratoire auquel j'appartiens est une Unité Mixte de Recherche du CNRS (UMR 5303).

3.11. Recherche sur contrat

Projet de recherche⁶ financé à hauteur de 60 000 euros par Eramet Comilog (2009-2011)

Analyse de la fusion entre Eramet Norway et Tinfos.

Nous avons conduit une étude longitudinale avec trois phases de collectes de données (quantitatives et qualitatives) portant sur l'analyse du processus d'intégration post-fusion et l'analyse de l'impact de la crise financière sur la mise en œuvre du processus d'intégration post-fusion.

3.12. Prix et distinctions

- **2018. Prix du meilleur article** du track « *The strategic Practices of M&As* » pour l'article : « *That's great on paper... but not in practice! – A routine ecology perspective to understand M&A integration barriers* », co-écrit avec Nicola Mirc, Kathrin Sele, et Duncan Angwin; présenté à la conférence EURAM 2018.

- **2007. Prix de la meilleure thèse** décerné par l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS).

⁶ Cette recherche a été menée en partenariat avec Helene Colman, Associate Professor à BI Norwegian School of Management.

4. Implication dans la communauté académique nationale et internationale

4.1. Séjours de recherche et coopérations internationales

Dès le début de ma thèse, et grâce à la coopération initiée par mon directeur de thèse Philippe Monin avec l'équipe de stratégie de l'Université de Tilburg (Pays-Bas), j'ai été immédiatement insérée dans une équipe binationale. En effet, à la demande d'Air France, si nous souhaitions accéder au terrain de recherche offert pour suivre le rapprochement entre Air France et KLM, nous devions créer une équipe composée de chercheurs français et néerlandais. Cette équipe a donc été constituée avec, pour la France, Tessa Melkonian (professeur de RH à EM Lyon), Philippe Monin (professeur de stratégie à EM Lyon) et moi-même et pour les Pays-Bas de Niels Nooderhaven (professeur de stratégie et management international) et Alma Timmers (doctorante) qui furent ensuite rejoints par David Kroon (doctorant). Dès janvier 2004, soit près de 6 mois après le début de ma thèse, la coopération a véritablement commencé avec la conduite conjointe d'entretiens exploratoires suivie d'un travail sur la construction du questionnaire et du guide d'entretien que nous allions utiliser par la suite pour les 6 phases de collecte de données prévues dans le cadre de ce projet de recherche. Notre collaboration s'est donc inscrite dans la durée avec des rencontres après chacune des phases de collectes de données. Afin de faciliter le travail d'analyse de données, en 2006, j'ai passé un semestre en tant que doctorante invitée à l'Université de Tilburg. Ce séjour de recherche m'a également permis de renforcer mes compétences en méthodes d'analyses quantitatives en suivant des cours du programme doctoral sur place.

En août 2006, j'ai participé au séminaire doctoral organisé par l'EIASM sur le thème « Doing research on Mergers and Acquisitions » sous la coordination d'Eero Vaara, Yaakov Weber et de Janne Tienari. Au-delà, de la qualité des conseils reçus lors de ce séminaire, ce-dernier m'a surtout permis de rencontrer un réseau de jeunes chercheurs/doctorants européens et internationaux travaillant sur les fusions et acquisitions. J'ai ainsi pu faire la connaissance d'Helene Colman et de Shlomo Tarba avec qui je serais amenée à collaborer par la suite. Cette même année, ma première participation à la conférence annuelle de l'Academy of Management (AOM) à Atlanta, m'a permis de rencontrer et d'immédiatement commencer une collaboration avec Satu Teerikangas, qui allait devenir une de mes co-auteurs privilégiée. Depuis 2005, je participe à la conférence annuelle de l'European Academy of Management (EURAM), de multiples rencontres académiques et coopérations se sont nouées lors de cette conférence et notamment avec ma collègue à TSM et co-auteure Nicola Mirc.

Avant la fin de la thèse et sous l'impulsion de mon directeur qui m'a très tôt incitée à participer à des conférences internationales, j'avais donc pu commencer à constituer un réseau solide et international de co-auteurs travaillant sur les fusions-acquisitions. J'ai par ailleurs bénéficié des conseils de chercheurs établis dans le champ des fusions-acquisitions comme Micheal Lubatkin ou Eero Vaara, lors de leurs séjours en *visiting* à l'EM Lyon. Ces rencontres répétées dans le temps

étaient une source de questionnement et de challenges inestimables pendant mon parcours doctoral à l'EM Lyon.

Enfin, j'ai eu l'opportunité de réaliser un séjour de recherche post-doctoral à Montréal de janvier à juin 2008 grâce à une bourse accordée par la Chaire de Gestion des Compétences de l'UQAM. J'ai pu travailler avec Kathleen Bentein et Sylvie Guerrero sur un projet portant sur l'engagement organisationnel en période de changement qui s'inscrivait dans le prolongement de mes travaux de thèse. J'ai de plus pu profiter de ce séjour doctoral pour travailler à l'amélioration des articles issus de ma thèse et me former aux méthodes d'analyse par équations structurelles en suivant un cours du programme doctoral de Mc Gill sur ce sujet.

4.2. Implication dans la communauté académique et responsabilités scientifiques et administratives

4.2.1. Implication au niveau local

Toulouse School of Management a, selon moi en tant qu'institution, la caractéristique de permettre à celles et ceux qui souhaitent s'impliquer dans la vie de l'institution, de le faire quelle que soit leur ancienneté ou leur grade. J'ai donc été amenée à très vite m'impliquer dans les responsabilités administratives au sein de cette institution.

Dès mon arrivée à TSM (à l'époque IAE Toulouse) en septembre 2008, j'ai pris la responsabilité pédagogique du Master 1 International Management. Ce master avait deux caractéristiques assez rares en 2008, il était entièrement enseigné en anglais et bénéficiait de l'accréditation EPAS. Le binôme que j'ai formé avec Ludovic Cailluet, alors responsable du M2 International Management, m'a permis de très vite comprendre les rouages du fonctionnement du diplôme et de son accréditation grâce à ses conseils et son soutien sans faille. Cela fait maintenant 10 ans que je gère ce M1. J'ai conduit en binôme avec Ludovic Cailluet puis Nicola Mirc, deux campagnes de ré-accréditation EPAS et conduirai la prochaine en février 2019. Malgré la charge travail que représente la sélection de près de 400 dossiers de candidatures que ce master attire chaque année, je continue à prendre plaisir à former des promotions internationales et inter-culturelles qui font la spécificité de ce programme dans lequel il y a une excellente dynamique pédagogique. En mars 2010, j'ai été nommée responsable du département stratégie que j'ai géré pendant quatre années. Ce fut une expérience très enrichissante humainement. J'ai pu être impliquée dans les processus d'habilitation de diplômés, dans le recrutement des collègues ou dans l'administration des praticiens qui interviennent dans nos diplômes. En parallèle de mes responsabilités au niveau du département, j'ai également été responsable de l'axe stratégie de notre laboratoire (2010-2014). A ce titre, j'ai pu contribuer à l'animation de la recherche par l'organisation de séminaires de chercheurs invités ou de chercheurs internes à l'axe. J'ai également pris part à la rédaction des rapports d'évaluation du laboratoire par l'AERES (aujourd'hui HCERES) et le CNRS. Depuis, 2010, je suis membre du conseil de laboratoire du CRM devenu aujourd'hui TSM Research (UMR 5303 CNRS). A ce titre, je participe aux débats du conseil de laboratoire et contribue à la définition de la stratégie de notre laboratoire notamment quant au recrutement et à l'évaluation des chercheurs appartenant au laboratoire.

Depuis 2015, je suis Chargée de Mission pour les Relations Internationales et les Accréditations. Le service des relations internationales de TSM compte trois agents administratifs et une chef de service avec qui je travaille en étroite collaboration. Cette responsabilité me conduit également à travailler en collaboration avec le directeur de TSM afin de renforcer la stratégie d'internationalisation de notre institution. Je suis amenée à me déplacer chez les partenaires existants ou potentiels pour promouvoir les programmes de TSM et attirer leurs étudiants en mobilité ou dans les doubles-diplômes que nous proposons. Je participe également chaque année à un salon spécialisé sur les relations internationales.

4.2.2. Implication au niveau national

Dès ma première année de thèse, j'ai présenté l'article issu de mon mémoire de DEA à la conférence de l'AIMS en juin 2004 au Havre. Cet article, qui portait sur l'engagement des cadres intermédiaires dans les alliances internationales et mettait en avant l'importance de l'identification organisationnelle, a été discuté pendant la conférence par Hervé Laroche (ESCP). Je garde en mémoire la qualité et surtout la bienveillance de ses commentaires à l'égard de mon premier article. L'atmosphère de confiance et d'ouverture qu'il avait su créer dans la session a été pour moi un révélateur de la richesse et de la profondeur que peuvent prendre des débats théoriques lorsqu'ils sont portés par le respect et la bienveillance. Je me souviens très clairement être sortie de cette session avec plus de confiance en mes qualités balbutiantes de chercheuse débutante, avec un regard très positif sur la communauté académique francophone présente à l'AIMS et surtout avec une envie décuplée de continuer à présenter mes travaux en conférence.

Les années qui suivirent ont confirmé ma première impression de l'AIMS. Je dois à cette communauté des commentaires toujours éclairants sur les articles que j'ai pu présenter soit au colloque doctoral soit lors de la conférence elle-même. C'est donc tout naturellement que j'ai candidaté au prix de thèse de l'AIMS, communauté dans laquelle j'avais mes marques avant même la fin de la thèse. Le fait d'obtenir le prix de thèse AIMS en juin 2008 a été pour moi une fierté immense qui m'a donné envie de contribuer à mon tour à cette communauté. L'intégration dans le Conseil Scientifique Permanent (CSP) de l'AIMS de 2008 à 2011 m'a ainsi permis de contribuer au fonctionnement de cette communauté en travaillant tout d'abord sur le prix de thèse 2009, puis sur le numéro spécial RFG – AIMS et enfin sur le prix Roland Calori attribué aux jeunes chercheurs.

En 2016, j'ai été élue membre du Conseil d'Administration de l'AIMS. A ce titre, j'ai participé à plusieurs projets comme la proposition de classement de nouvelles revues académiques dans le classement CNRS ou le renforcement des relations entre l'AIMS et EURAM. Enfin, en juin 2020, il est prévu que la conférence annuelle de l'AIMS soit organisée à Toulouse. TSM sera donc impliqué dans cette organisation et j'apprécierai de pouvoir faire partie du conseil scientifique local.

4.2.3. Implication au niveau international

J'ai eu l'opportunité de baigner dès le début de ma thèse dans un environnement de recherche internationalisé. Philippe Monin, sous l'impulsion de son propre directeur de thèse Roland Calori, avait très vite compris l'importance de nouer des collaborations internationales afin de pouvoir comprendre les standards académiques internationaux et surtout jouer les règles du jeu de la publication dans les meilleures revues académiques. Ayant fait, avant mon DEA de stratégie, une Maîtrise d'Economie et Gestion du Commerce International, j'avais déjà un goût très prononcé pour la richesse qu'apporte la collaboration internationale. Tout en sachant, que je souhaitais faire ma carrière en France, j'envisageais celle-ci comme ouverte sur le monde et faite de collaborations avec des collègues internationaux passionnés, comme moi, par la compréhension du phénomène de fusion-acquisition.

J'ai pu pendant ma thèse commencer à nouer des liens avec des chercheurs établis ou plus jeunes lors de multiples opportunités de rencontres (visiting, conférences ou collaborations pour la collecte de données...).

a) Engagement au sein d'EURAM (European Academy of Management)

Dès ma première participation à la conférence EURAM, j'ai éprouvé un attachement très fort à cette communauté dont les valeurs « *A European based community of engaged scholars - open, inclusive, international and cross-cultural* » sont très proches de ma conception de la recherche. La qualité et le caractère constructif et bienveillant des commentaires que je recevais lorsque je présentais mes articles m'ont donné envie de m'impliquer plus avant dans cette communauté. Ainsi, dès 2008, avec plusieurs jeunes collègues internationaux, nous avons proposé un « *track* » sur les fusions-acquisitions. Ce premier track a été un succès et nous avons réitéré notre investissement les années suivantes jusqu'à devenir en 2013 un « *standing track* » de la conférence. Enfin, en juin 2018, nous avons fêté lors de la conférence Euram à Reykjavik en Islande les 10 ans du *M&A track*. Cela a été l'occasion de faire le bilan de cette initiative lancée par des jeunes chercheurs européens souhaitant fédérer chaque année une communauté de collègues travaillant sur les fusions-acquisitions et se retrouvant pour échanger ouvertement et en confiance. En dix ans, 178 articles ont été présentés par 258 auteurs (doctorants, chercheurs juniors ou établis) dont 48 d'entre eux ont présentés leurs travaux à plusieurs reprises dans notre M&A track. Certains auteurs reviennent chaque année comme par exemple Mathias Bauer qui en 10 ans a présenté 11 articles. D'autres auteurs sont venus la première fois en tant que doctorants et continuent à participer lorsqu'ils deviennent professeurs. Les auteurs comme les organisateurs du *track* sont extrêmement loyaux et apprécient la qualité des échanges. Sur les 10 dernières années, nous avons également organisé des symposiums et des tables rondes regroupant les chercheurs majeurs du champ comme par exemple Xavier Castañer, Tomi Laamanen, Eero Vaara, ou Mauricio Zollo. Le tableau 2 résume les dix dernières années du track M&A à Euram.

Tableau 2. Historique du track M&A à EURAM 2008-2018

Année	Lieu	Thématique du track	Co-organisateurs
2008	Ljubljana, Croatie	Perspectives on Mergers and Acquisitions : Theories, Methods and Experiences	A. Capasso, S. Cartwright, O. Meglio, A. Risberg, A. Rouzies, S. Tarba, S. Teerikangas
2009	Liverpool, UK	Toward Renaissance and Renewal in the Study and Practice of Mergers and Acquisitions”	A. Capasso, S. Cartwright, D. Faulkner O. Meglio, A. Risberg, A. Rouzies, S. Tarba, S. Teerikangas
2010	Rome, Italie	“Back to the future in M&A study : Time for rethinking and re-rooting	A. Capasso, S. Cartwright, D. Faulkner O. Meglio, A. Risberg, A. Rouzies, S. Tarba, S. Teerikangas
2011	Tallinn, Estonie	Mergers and acquisitions – Modern melting pots of cultures?	S. Cartwright, A. Rouzies, S. Tarba, S. Teerikangas
2012	Rotterdam, Pays-Bas	Mergers and acquisitions: Conceptual, Methodological and Practical Innovations	S. Cartwright, A. Rouzies, S. Tarba, S. Teerikangas
2013	Istanbul, Turquie	Corporate Strategy and the Management of M&A, Alliances and Divestitures	X. Castañer, Tomi Laamanen, A. Rouzies, S. Teerikangas
2014	Valencia, Espagne	Corporate Strategy and the Management of M&A, Alliances and Divestitures	X. Castañer, Tomi Laamanen, N. Oliveira, A. Rouzies, S. Teerikangas
2015	Varsovie, Pologne	Dynamics and Micro-foundations of inter-organizational encounters (M&As, Alliances...)	D. Angwin, N. Oliveira, A. Rouzies, Ph. Very J. Tienari
2016	Paris, France	Cooperative Dynamics Mergers and Acquisitions, Diversification and Alliances	D. Angwin, N. Mirc, N. Oliveira, A. Rouzies, Ph. Very J. Tienari
2017	Glasgow, Ecosse	Managing knowledge within and across Mergers, Acquisitions and Alliances	D. Angwin, D. Kroon, N. Mirc, N. Oliveira, A. Rouzies, Ph. Very, J. Tienari
2018	Reykjavik, Islande	The Strategic Practices of Mergers & Acquisitions”	D. Angwin, D. Kroon, N. Mirc, N. Oliveira, A. Rouzies, Ph. Very, J. Tienari

J’estime que l’organisation du track (rédaction de l’appel à communication, attribution des évaluations, révisions, sélections des articles, organisation du programme, choix des discutants, animation des sessions pendant la conférence) me mobilise chaque année pendant l’équivalent d’environ deux à trois semaines à plein temps. Chaque année, les doutes m’assailent et l’envie d’arrêter me taraude mais chaque année à la conférence, je prends un plaisir incroyable à retrouver les collègues fidèles, à accueillir les nouveaux auteurs, à contribuer à ce que les gens se rencontrent et repartent de la conférence satisfaits de la qualité de retours reçus. Et tout cela me donne l’énergie de continuer l’année d’après et de m’investir plus avant dans EURAM.

Depuis septembre 2017, je suis également, Co-SIG chair⁷ à EURAM pour le SIG Strategic Management. Dans la structure retenue par EURAM, les SIG (*Strategic Interest Groups*) sont des regroupements thématiques (*Corporate Governance, Organizational Behaviour, Innovation, International Management, Research Methods...*) qui chapeautent des *tracks* en lien avec cette thématique. Ainsi, le SIG Strategic Management regroupe 10 *standing tracks* et accueille chaque année un à deux nouveaux *tracks* qui peuvent être amenés, après quelques années d'existence et selon des critères précis définis par EURAM, à devenir des *standing tracks*. La responsabilité de SIG Chair étant une tâche assez lourde et exigeante, au sein du SIG Strategic Management, nous avons décidé de travailler en binôme afin d'alléger la charge de travail. En collaboration avec Anabel Fernandez-Mesa, je suis notamment chargée de la sélection des propositions de symposiums et de *tracks* et de l'organisation de la conférence plénière du SIG. De plus, chaque mois, nous avons une réunion regroupant les organisateurs de la conférence et les SIG pour travailler sur l'avancement des différents sujets en lien avec la préparation de la conférence annuelle (processus de révision, préparation du planning de la conférence, suivi des inscriptions...). Cette tâche me mobilise chaque année pendant l'équivalent d'environ deux à trois semaines à plein temps, mais elle est assez complémentaire de mon travail autour de l'organisation du M&A track.

Enfin, mon engagement au sein d'EURAM se traduit aussi par mon élection en tant que représentante nationale pour la France et par ma participation au Conseil d'administration d'EURAM. Les représentants nationaux ont pour mission principale d'assurer la promotion de l'EURAM dans leurs pays respectifs et de favoriser la liaison avec les associations nationales de gestion. J'ai été élue la première fois en 2015 pour 3 ans et réélue en 2018 pour 3 ans de plus.

b) Coédition de numéros spéciaux dans des revues académiques internationales

Les coopérations nationales et internationales ont également donné lieu à la coordination de numéros spéciaux. Il s'agissait pour moi de participer au choix des évaluateurs, de rédiger des évaluations, de prendre des décisions de rejet/révision/acceptation et de contribuer à la rédaction de l'introduction du numéro spécial.

2012 Co-éditrice, *Scandinavian Journal of Management*, Numéro special sur : "Research Methods in the study of inter-organizational encounters – Initiating a Research Methodological Debate", Cartwright, S., Teerikangas, S., Rouzies, A., et Wilson, E.

2012 Co-éditrice, *European Journal of International Management*, Numéro Spécial sur : "The Management of Mergers and Acquisitions", Weber Y., Teerikangas S., Rouzies A., et Tarba S.

⁷ Je partage cette responsabilité assez lourde en termes de temps avec Anabel Fernandez-Mesa de l'Université de Valencia, Espagne.

2011 Co-éditrice, *European Journal of International Management*, Numéro special sur: "Cross-cultural Management in International Mergers and Acquisitions. Weber Y., Teerikangas S., Rouzies A., et Tarba S.

2010 Co-éditrice, *Revue Française de Gestion*, Numéro spécial sur : "Incertitudes et Stratégie", Véronique Perret, Jean-Philippe Denis et Audrey Rouzies.

c) *Lancement du projet « The European M&A Institute »*

Après avoir contribué au développement d'un réseau informel de chercheurs européens et internationaux qui se retrouvent chaque année à la conférence EURAM pour échanger autour de la thématique de fusions-acquisitions, a commencé à germer dans ma tête l'idée de formaliser un peu plus les liens qui nous unissent en créant « *The European M&A Institute* ». L'objectif étant de mettre en connexion des équipes travaillant sur la thématique M&A dans plusieurs pays européens. Il s'agit d'un projet ambitieux que je ne peux pas mener à bien seule. J'ai donc dans un premier temps, demandé à ma collègue Nicola Mirc qui travaille également sur les fusions-acquisitions au sein de l'axe stratégie de TSM, si elle serait intéressée par ce projet. Avec l'enthousiasme naturel qui la caractérise, elle a immédiatement accepté. Nous avons ensuite pris contact avec les collègues concernés pour leur présenter le projet.

A ce jour, est en train de se dessiner un premier réseau autour de quatre institutions sur le continent européen : Toulouse School of Management (TSM) pour la France, BI Norwegian Business School (BI) pour la Norvège, Lancaster University School of Management (LUMS) pour le Royaume-Uni et Université de Lausanne (Unil) pour la Suisse. Les collègues impliqués sont : Duncan Angwin (LUMS), Matthias Bauer (LUMS), Xavier Castañer (Unil), Helene Colman (BI), Nicola Mirc (TSM), Ioannis Thanos (LUMS), et moi-même.

Les objectifs de ce projet sont multiples mais principalement axés autour de quelques mots clés essentiels dans la recherche académique actuelle : coopération, visibilité et impact. Le projet permettra de formaliser la coopération qui existe déjà entre les membres des quatre institutions fondatrices de cet institut. A moyen terme, cette coopération renforcée devrait passer par l'organisation d'un séminaire de recherche annuel, l'organisation de séminaires doctoraux conjoints sur la thématique M&A, la circulation des doctorants entre les équipes sur la base d'un séjour volontaire de visiting dans l'une des institutions partenaires.

Il s'agit également de donner plus de visibilité aux recherches sur les fusions-acquisitions que nous menons à TSM et dans les trois autres institutions fondatrices. En mettant notamment en avant notre identité de chercheurs européens engagés dans une recherche ayant des contributions théoriques et managériales. Cette visibilité est importante afin de pouvoir valoriser notre travail auprès de l'ensemble des parties prenantes (entreprises, collègues enseignants-chercheurs, doctorants potentiels...). A long terme, nous anticipons que l'existence de ces relations formalisées entre institutions et équipes de recherche issues de différents

pays pourraient nous donner une légitimité certaine lors de la candidature à des bourses de recherche portées par des fonds européens (ERC) ou nationaux (ANR).

Enfin, l'existence de cet institut devrait donner à chaque équipe locale plus de légitimité pour accéder à des terrains de fusions-acquisitions transnationales ou tout simplement nous permettre de collecter des données similaires dans plusieurs pays afin de permettre des comparaisons internationales.

Mon engagement dans la création de cet institut n'est pas sans intérêt : à titre personnel, il devrait me permettre d'ouvrir de nouveaux terrains de recherche sur ma thématique de prédilection, de continuer à travailler avec des collègues et co-auteurs que j'apprécie. J'anticipe que cet institut permettra également à mes futurs doctorants de bénéficier d'une circulation de connaissances entre institutions de bon niveau, de se forger un réseau, de découvrir comment se fait la recherche dans d'autres institutions et d'avoir accès à des données peut être plus riches que celles qu'ils auraient pu collecter individuellement.

4.3. Synthèse des collaborations nationales et internationales

Depuis le début de ma thèse, j'ai donc eu l'opportunité de collaborer avec une quarantaine de collègues différents pour divers types de collaborations : collecte de données, écriture d'articles ou de chapitres d'ouvrages, organisation de séminaires... Certaines de ces collaborations ont été ponctuelles, d'autres s'inscrivent dans la durée et donnent lieu à des collaborations répétées comme par exemple avec Duncan Angwin, Bénédicte Aldebert, Helene Colman, Nicola Mirc ou Satu Teerikangas. Le tableau 3 ci-dessous reprend l'ensemble de mes collaborations nationales et internationales depuis le début de ma thèse.

Tableau 3. Coopérations nationales et internationales

Nom	Institution	Pays	Type de collaboration
B. Aldebert	Université Aix-Marseille	France	2 articles publiés (3 et 5)
D. Angwin	Lancaster University	Royaume-Uni	1 article publié (1), 1 article en cours de finalisation, Organisation du track M&A à EURAM (2015-2018)
D. Bocknooghe	Brock University	Canada	1 article publié (7)
V. Bouchard	EM Lyon	France	1 étude de cas publiée (65)
L. Cailluet	Edhec	France	2 études de cas publiées (63 et 64), 1 chapitre d'ouvrage (16)
A. Capasso	Università Sannio	Italie	Organisation du track M&A à EURAM (2008-2010)
S. Cartwright	Lancaster University	Royaume-Uni	1 article publié (8), Organisation du track M&A à EURAM (2008-2012)
X. Castañer	Université de Lausanne	Suisse	Organisation du track M&A à EURAM (2012-2014)
S. Chreim	University of Ottawa	Canada	1 article publié (7)
H. Colman	BI Norwegian Business School	Norvège	3 articles publiés (1, 2 et 13) 1 article en cours de finalisation
J-P. Denis	Université Paris Sud	France	1 article publié (10)
A. Fernandez-Mesa	Universidad de Valencia	Espagne	Organisation du SIG Strategic Management à EURAM (depuis 2017)
E. Gomes	Nova SBE	Portugal	1 article publié (7)
M. Hasset	Sheffield University	Royaume-Uni	1 article publié (7), 1 projet de collecte de données en cours
M-R. Jacob	EM Lyon	France	1 article publié (6)
G. Kokk	University of Gothenburg	Suède	1 article publié (7)
D. Kroon	VU Amsterdam	Pays-Bas	1 chapitre d'ouvrage (15), Organisation du track M&A à EURAM (2017-2018)
T. Laamanen	St Gallen University	Suisse	Organisation du track M&A à EURAM (2012-2014)
O. Meglio	Università Sannio	Italie	Organisation du track M&A à EURAM (2008-2010)
T. Melkonian	EM Lyon	France	1 article publié (11)
M.E.Mendenhall	University of Tennessee	USA	1 article publié (7)

Nom	Institution	Pays	Type de collaboration
C. Miska	WU Vienne	Autriche	1 article publié (7)
N. Mirc	TSM	France	1 article publié (4), 1 article en cours de finalisation, Organisation du track M&A à EURAM (2015-2018)
P. Monin	EM Lyon	France	1 article publié (11), 1 chapitre d'ouvrage (17)
N. Noorderhaven	Tilburg University	Pays-Bas	1 article publié (11)
N. Oliveira	Tilburg University	Pays-Bas	Organisation du track M&A à EURAM (2016-2018)
K. Park	MIT Sloan	USA	1 article publié (7)
A. Pascal	Université Aix- Marseille	France	1 article publié (3)
V. Perret	Université Paris Dauphine	France	1 article publié (10)
N-S. Reynolds	Essex Business School	Royaume-Uni	1 article publié (7)
A. Risberg	Copenhagen Business School	Danemark	Organisation du track M&A à EURAM (2008-2010)
R. Sarala	University of North Carolina	USA	1 article publié (7)
K. Sele	Aalto University	Finlande	1 article en cours de finalisation
G. Soenen	EM Lyon	France	1 chapitre d'ouvrage (17)
M. Sondergaard	Aarhus University	Danemark	1 article publié (7)
G. Stahl	WU Vienne	Autriche	1 article publié (7)
S.Y. Tarba	University of Birmingham	Royaume-Uni	2 articles publiés (7 et 9), Organisation du track M&A à EURAM (2008-2012)
S. Teerikangas	Turku University	Finlande	2 articles publiés (4 et 8), 1 article en cours de finalisation, Organisation du track M&A à EURAM (2008-2014)
J. Tienari	Aalto University	Finlande	Organisation du track M&A à EURAM (2015-2018)
P. Very	Edhec	France	Organisation du track M&A à EURAM (2015-2018)
E. Vogler	EM Lyon	France	1 chapitre d'ouvrage (18)
Y. Weber	EuroMed Institute	Israël	2 articles publiés (7 et 9)
E. Wilson- Evered	Monash University	Australie	Organisation d'un symposium à AOM (2009) 1 article publié (8)

5. Activités d'enseignement et d'encadrement

5.1. Activités d'enseignement

Depuis ma prise de poste en tant que maître de conférences à l'IAE Toulouse, devenu depuis TSM, j'ai principalement enseigné en première et deuxième année de master, ainsi que quelques heures dans le cadre du programme doctoral.

Je donne la majorité de mes cours en anglais devant des étudiants internationaux.

Au-delà de mes cours à l'IAE Toulouse /TSM, j'interviens chaque année dans le programme doctoral de l'ESCP Europe et de l'IAE d'Aix Marseille.

Le tableau 4 détaille mes enseignements des dix dernières années.

5.2. Activités d'encadrement

Au fil des années, j'ai encadré de nombreux projets tutorés des étudiants du M2 International Management. Il s'agit de véritables projets de conseil en entreprise lors desquels une équipe d'étudiants joue le rôle de consultants juniors pour répondre au besoin de l'entreprise sur des problématiques de *business development*, d'étude de marché, de diagnostic stratégique, de recherche de partenariats... Le rôle de l'encadrant s'apparente alors à celui d'un consultant sénior qui supervise et oriente le travail de l'équipe d'étudiants au regard des besoins de l'entreprise.

Chaque année depuis 10 ans, j'accompagne également les étudiants du M1 International Management dans la rédaction de leur rapport de stage.

J'ai également encadré plusieurs mémoires de recherche des étudiants du master 2 recherche, devenu le Master of Science (Msc). Depuis septembre 2018, je suis responsable du parcours doctoral en stratégie à TSM. A ce titre, je coordonne les enseignements de spécialité du Master of Science (Msc) en stratégie et management international et j'accompagne les étudiants du Msc dans le choix de leur problématique de recherche.

Tableau 4. Synthèse des cours dispensés

Institution	Intitulé du cours	Années	Type de cours	Niveau	Langue	Volume horaire annuel
IAE Toulouse	Corporate Strategy	2008-2015	CM	Master 1	Anglais	21
IAE Toulouse TSM	Corporate Strategy	2008-2015	TD	Master 1	Anglais	42
IAE Toulouse TSM	Strategic Management	2015-2018	CM	Master 1	Anglais	21
IAE Toulouse TSM	Strategic Management	2015-2018	TD	Master 1	Anglais	36
IAE Toulouse	Organizational Behaviour	2008-2012	CM	Master 1	Anglais	24
IAE Toulouse	Organizational Behaviour	2008-2012	TD	Master 1	Anglais	42
IAE Toulouse	Stratégie	2009-2016	CM	Master 1	Français	18
IAE Toulouse	Research Process and	2012-2018	CM	Master 2	Anglais	30
IAE Toulouse TSM	Business Intelligence	2010-2016	CM	Master 2	Anglais	12
IAE Toulouse TSM	Veille concurrentielle	2008-2011	CM	Master 2	Français	18
IAE Toulouse TSM	Veille technologique	2008-2011	CM	Master 2	Français	30
IAE Toulouse TSM	Intercultural Management	2011-2016	CM	Master 2	Anglais	15
IAE Toulouse	Strategy for HRM	2008-2016	CM	Master 2	Anglais	9
IAE Toulouse	Introduction to Mixed Methods	2010-2016	CM	Doctorat	Anglais	6
ESCP Europe	Introduction to Mixed Methods	2012-2018	CM	Doctorat	Anglais	6
IAE Aix Marseille	Introduction to Mixed Methods	2012-2018	CM	Doctorat	Anglais	6

6. Synthèse

Après dix années de carrière au sein de l'IAE Toulouse devenu depuis Toulouse School of Management, j'ai eu l'opportunité de m'impliquer dans les trois types d'activité qui composent le métier d'enseignant-chercheur.

Mon activité d'enseignement a été nourrie par des cours, enseignés en français et en anglais, principalement dans ma discipline de prédilection : le management stratégique. Mais aussi avec des incursions vers des thématiques connexes comme le comportement organisationnel ou la veille concurrentielle par exemple. J'ai enseigné principalement au niveau master et depuis quelques années en doctorat lors notamment de séminaires dédiés aux méthodes mixtes.

Mes responsabilités administratives m'ont permis de nourrir mon appétence pour la compréhension du fonctionnement des organisations. J'ai ainsi pu exercer les fonctions de responsable pédagogique, de responsable de département, de responsable d'axe et de chargée de mission pour les relations internationales et les accréditations.

Dès la fin de mon doctorat, portée par la volonté de construire une communauté européenne et internationale de chercheurs engagés dans l'étude des fusions-acquisitions, j'ai pris une part active dans les réseaux académiques internationaux. Entourée d'une équipe de collègues issus de quatre institutions en Europe, je lance à présent le projet « *The European M&A Institute* » qui devrait occuper mes prochaines années de carrière en étant un fabuleux pourvoyeur de contacts avec les entreprises, de terrains de recherche pour moi et mes futurs doctorants et surtout de nouveaux projets de recherche conjoints nous permettant, ensemble, de mieux comprendre la complexité des fusions-acquisitions.

SECTION 2

SYNTHESE DES TRAVAUX DE RECHERCHE

Introduction

La présentation de mes contributions s'organise autour de deux chapitres qui reflètent les principaux questionnements ayant guidé mes travaux de recherche des dix dernières années.

Le premier chapitre présente le cœur de mon travail dans le domaine des fusions et acquisitions et met en avant mes contributions à ce champ de littérature. Ce chapitre s'articule autour d'une première série d'articles consacrés à l'étude de dynamiques d'identification et de transition identitaire des salariés impliqués dans un processus d'intégration post-acquisition. Une deuxième série de travaux porte spécifiquement sur le processus d'intégration et souligne la nature relationnelle et enchâssée de ce dernier.

Le second chapitre présente la synthèse de mes contributions méthodologiques au domaine des sciences de gestion. Poussée par une curiosité intellectuelle pour les méthodologies, j'ai consacré un pan de mes activités de recherche à l'étude des méthodologies mises en œuvre par les chercheurs en science de gestion et plus spécifiquement aux méthodes mixtes. Les recherches que je mène sur les méthodes mixtes me permettent également de nourrir les travaux présentés dans le premier chapitre.

Pour faciliter la lecture, au début de chaque chapitre, le lecteur trouvera un encadré détaillant les publications mobilisées dans le chapitre en question.

Chapitre 1 : Contributions à l'analyse du processus d'intégration post-acquisition

Introduction

Très tôt dans la littérature en management, les auteurs ont mis en lumière les difficultés liées à la mise en œuvre d'un processus d'intégration post-acquisition (Howell, 1970; Mace & Montgomery, 1960). L'ouvrage d'Haspeslagh et Jemison (1991) a marqué un tournant dans la littérature. Depuis sa publication, il est largement admis que cette phase est déterminante dans la création de valeur que l'on peut attendre d'une opération de F&A (Larsson & Finkelstein, 1999).

Plusieurs définitions du processus d'intégration existent (Pablo, 1994; Schweiger & Walsh, 1990; Shrivastava, 1986), j'ai l'habitude dans mes travaux de retenir celle de Pablo (1994) qui me semble être la plus complète et la plus explicite : « *Post-acquisition integration is a means to manage interdependencies and secure efficient and effective use of resources by making changes in the functional activity arrangements, organizational structures and systems, and cultures of combining organizations* » (Pablo, 1994: 806). Cette définition met clairement en lumière la complexité d'un tel processus. En effet, le processus d'intégration post-acquisition est un processus de changement qui impacte potentiellement toutes les fonctions d'une entreprise et touche tous les niveaux hiérarchiques. A ce titre, le processus d'intégration post-acquisition est souvent qualifié de dynamique, multi-facette et multi-disciplinaire (Faulkner, Teerikangas & Joseph, 2012).

Malgré plus de deux décennies de recherche, la compréhension des dynamiques à l'œuvre dans le processus d'intégration post-acquisition demeure limitée (Graebner et al., 2017). Plus particulièrement, nous manquons de connaissances sur la façon dont les entreprises peuvent atteindre simultanément le niveau souhaité d'intégration tout en évitant de perturber leur fonctionnement opérationnel courant (Zaheer et al., 2013; Zollo & Singh, 2004). C'est l'axe central qui a structuré ma carrière à la fois pendant ma thèse mais aussi depuis ma thèse. Il s'agit pour moi d'apporter des réponses aux trois questions suivantes:

1. De quelle manière la mise en œuvre du processus d'intégration peut créer de la valeur pour les organisations concernées ?
2. Quels sont les mécanismes sous-jacents et les dynamiques à l'œuvre dans ce processus ? Et comment concourent-ils à sa réussite ou son échec ?
3. Quel est le rôle des acteurs (employés, managers, représentant syndicaux ou autre partie prenante) impliqués dans ce processus ?

Les mots clés qui jalonnent ma recherche sont donc : intégration, mécanismes, dynamiques et acteurs. Chacun de mes articles tente de contribuer à la résolution d'une ou de plusieurs des questions présentées ci-dessus.

Le tableau synthétique 5 ci-dessous propose une présentation synthétique des articles inclus dans chapitre 1 et illustre la progression et la structuration de ma réflexion au fil des ans et des publications.

Tableau 5. Présentation synthétique des recherches associées au chapitre 1.

	Antecedents of Employees' Identification with a Merger: A three-stage empirical study	Identification processes in post-acquisition integration: the role of social interactions	Postacquisition Boundary Spanning: A Relational Perspective on Integration	Recasting the dynamics of post-acquisition integration: An embeddedness perspective
	International Studies in Management and Organization 2011	Corporate Reputation Review 2012	Journal of Management 2018	Long Range Planning 2018
Ma conception du processus d'intégration post-acquisition	Le processus d'intégration comme un « contexte » de changement radical permettant l'observation d'enjeux identitaires rendus saillants.	Le processus d'intégration comme un « contexte » de changement radical permettant l'observation d'enjeux identitaires rendus saillants.	Le processus d'intégration comme un objet d'étude en soi	Le processus d'intégration comme un objet d'étude en soi
Objectif théorique	Objectif de réplication et contribution principale à la littérature sur la théorie de l'identité sociale	Objectif de construction de la théorie (<i>theory-building</i>) et contributions à la littérature sur la théorie de l'identité sociale et F&A.	Objectif de construction de la théorie (<i>theory-building</i>) et contributions à la littérature sur F&A.	Objectif de construction de la théorie (<i>theory-building</i>) et contributions à la littérature sur F&A.
Unité d'analyse	Niveau micro (l'individu)	Niveau micro (l'individu)	Niveau micro et approche relationnelle dans le processus d'intégration	Approche contextualisée (le processus d'intégration enchâssé dans son contexte)
Méthodologie	Longitudinale et mixte avec domination du quantitatif	Longitudinale quantitative et	Longitudinale et qualitative (<i>process studies</i>)	Longitudinale et qualitative (<i>process studies</i>)
Contributions	Contributions à la littérature sur la théorie de l'identité sociale et le management des identifications multiples	Contributions à la littérature sur la théorie de l'identité sociale et le management des identifications multiples	Contributions à la littérature F&A sur le rôle des acteurs clés dans le processus d'intégration	Contributions à la littérature F&A sur les dynamiques et les mécanismes à l'œuvre dans le processus d'intégration

Pendant ma thèse et dans mes premières publications, le processus d'intégration constituait un contexte de changement organisationnel permettant de rendre saillantes les dynamiques identitaires que je souhaitais analyser. Au fil des ans et surtout grâce à l'ouverture d'un nouveau terrain de recherche, le processus d'intégration est devenu un véritable objet d'étude en soi. Il ne s'agissait plus uniquement de comprendre les perceptions des individus face à un changement organisationnel majeur mais aussi et surtout de comprendre les dynamiques et les mécanismes collectifs qui sous-tendent le processus d'intégration. De même, au fil du temps, j'ai cherché à analyser le processus d'intégration en tant que tel mais aussi de comprendre comment ce dernier est « enchâssé » dans un contexte organisationnel interne et un environnement externe qui viennent façonner son développement et sa dynamique. Cette conception « enchâssée et contextualisée » du processus d'intégration permet de contribuer significativement à la littérature dans le domaine en complétant les travaux existants qui avaient tendance à étudier le processus d'intégration dans une optique séquentielle (Laamanen & Keil, 2008) et surtout l'isolant des autres processus organisationnels.

En début de carrière, mes publications avaient pour objectif principal la réplication et le test de théorie dans des contextes organisationnels différents de ceux déjà été analysés dans la littérature existante. Mes résultats contribuaient principalement à la théorie de l'identité sociale (Abrams & Hogg, 1999; Hogg & Abrams, 1988; Hogg & Terry, 2001) et à son prolongement la théorie de l'auto-catégorisation (Hogg & Terry, 2000; Tajfel, 1972; Tajfel & Turner, 1979; Tajfel & Turner, 1986). Ces théories ont été initialement développées en psychologie sociale pour comprendre les phénomènes d'identification et d'attachement à un groupe social et les conflits entre groupes sociaux (Sainsaulieu, 1977; Tajfel, 1972; Tajfel & Turner, 1979; Tajfel & Turner, 1986). Sous l'impulsion des travaux d'Albert et Whetten (1985) et d'Ashforth et Mael (1989), l'analyse de l'identification sociale est transférée dans le champ organisationnel. Ashforth et Mael (1989) indiquent que les organisations sont une source importante de construction identitaire. Cette proposition est largement reprise, notamment par Hogg et Terry (2000) qui indiquent que dans la société contemporaine l'identité construite à partir de l'appartenance à une entreprise est beaucoup plus centrale pour l'individu que les identités dérivées de l'appartenance à d'autres groupes (classe d'âge, genre, groupe ethnique...). Dans leur article, Ashforth et Mael (1989 : 22) proposent la définition suivante de l'identification organisationnelle : « *L'identification organisationnelle est une forme spécifique d'identification sociale. C'est une perception d'unicité ou d'appartenance à l'organisation* ». Mes premiers travaux sur les facteurs favorisant la transition identitaire et l'apparition d'identifications multiples chez les individus impliqués dans un processus d'intégration post-acquisition contribuaient donc principalement à la Théorie de l'Identité Sociale (Tajfel & Turner, 1979; Tajfel & Turner, 1986) en choisissant un nouveau contexte d'application des dynamiques identitaire intergroupes : le cas d'une F&A.

Au fil des ans, j'ai progressivement abandonné la logique de pure réplication et ma volonté a été d'aller vers plus de « *theory building* ». Cette transition s'est traduite par des contributions directes à la littérature sur le management du processus d'intégration post-acquisition et non plus uniquement à la littérature sur

l'identification sociale. Ainsi mes contributions récentes s'inscrivent véritablement dans la littérature sur le management du processus d'intégration post-fusion.

En matière d'approche méthodologique, la transition entre mes travaux de fin de thèse et mes travaux actuels est moins nette puisque je continue à utiliser des méthodes mixtes me permettant de collecter à la fois des données qualitatives et quantitatives et donc de potentiellement publier à partir des deux types de données. Néanmoins, au regard des questionnements de mes articles les plus récents, l'approche qualitative est plus adaptée car elle permet d'apporter des réponses contextualisés à partir de cas spécifiques, uniques voire extrêmes (Harrison & Rouse, 2015) et de comprendre les mécanismes sous-jacents dans une situation organisationnelle complexe (Denzin & Lincoln, 1994; Dumez, 2016; Thiétart, 1999).

La section suivante présente en détail les contributions qui composent le chapitre 1 de ce mémoire. Parmi les quatre articles mobilisés le premier (14) est basé sur mes données de thèse ; les trois suivants (1, 2 et 13) sont le fruit sur l'acquisition de TINFOS (entreprise métallurgique norvégienne) par le groupe minier et métallurgique français ERAMET.

Principales publications associées à ce chapitre :

(1) Rouzies, A., Colman, L. and Angwin, D. 2018. Recasting the dynamics of post-acquisition integration: An embeddedness perspective, *Long Range Planning*, à paraître. CNRS : 2 ; FNEGE : 2 ; HCERES : A.

(2) Colman, H et Rouzies, A. 2018. Postacquisition Boundary Spanning: A Relational Perspective on Integration , *Journal of Management*, à paraître. CNRS : 1 ; FNEGE : 1 ; HCERES : A.

(13) Rouziès, A. et Colman, H. 2012, Identification processes in post-acquisition integration: the role of social interactions, *Corporate Reputation Review*, Vol.15 (3): 143-157.

(14) Rouzies, A. 2011, Antecedents of Employees' Identification with a Merger: A three-stage empirical study, *International Studies of Management and Organizations*, Vol. 41, No. 3.

1. Les antécédents de l'identification organisationnelle duale dans le processus d'intégration post-fusion

1.1. Contexte et objectifs de l'article

Cet article est directement issu de ma recherche doctorale et porte donc sur le rapprochement entre Air France et KLM. Il correspond au premier chapitre empirique de ma thèse traitant des antécédents de l'identification organisationnelle en période d'intégration post-acquisition. L'objectif central de cet article est de comprendre les leviers permettant de faciliter l'identification à la nouvelle organisation qui résulte du processus d'intégration. Sa particularité est d'adopter une approche longitudinale en trois phases, là où les auteurs antérieurs avaient principalement utilisé des données transversales ne permettant pas de capter la dynamique des facteurs influençant le processus d'identification. Cet article a été publié dans un numéro spécial intitulé : « *Managing Mergers and Acquisitions Implementation and Integration* » dans la revue *International Studies of Management and Organization*.

1.2. Ancrage théorique

Cet article s'inscrit dans la littérature soulignant l'impact psychologique d'une F&A sur les employés concernés (Hogan & Overmyer-Day, 1994; Ivancevich, Schweiger & Power, 1987; Marks & Mirvis, 1986) se traduisant par exemple par une baisse de l'attachement (Buono et al., 1985; Cartwright & Cooper, 1993a; Cartwright & Cooper, 1995). Ces recherches concluaient sur l'importance de la prise en compte des processus d'identification organisationnelle dans un contexte de fusion (Van Dick, Wagner & Lemmer, 2004). Cependant, le processus décrivant la transition identitaire après une fusion n'était pas encore suffisamment compris dans la littérature (Amiot, Terry, Jimmieson & Callan, 2006) et c'est ce qui a motivé cet article. L'idée était donc de répondre aux questions suivantes : Quels sont les antécédents de l'identification des employés au nouveau groupe fusionné ? Comment ces antécédents évoluent-ils dans le temps ? Observe-t-on un processus de substitution par lequel l'identification au nouveau groupe remplacerait l'identification à l'organisation initiale ?

L'identification organisationnelle est définie comme « une perception d'unité et d'appartenance à l'organisation ; l'individu se définit alors en référence à l'organisation à laquelle il appartient » (Mael & Ashforth, 1992). A travers ce processus d'identification, l'individu fait siennes les caractéristiques de l'organisation. Par conséquent, dans le contexte d'une F&A, l'individu doit opérer une re-catégorisation d'un groupe à un autre (Van Knippenberg et al., 2002).

Plusieurs hypothèses ont été élaborées à partir de la littérature existante pour analyser les antécédents de l'identification.

H 1 : L'identification à l'organisation initiale influence positivement l'identification à la fusion.

Cette hypothèse était basée sur les travaux existants concluant que l'identification à l'organisation initiale et l'identification au nouveau groupe résultant de la fusion

sont très étroitement liées (Bartels, Douwes, De Jong & Pruyn, 2006; Van Knippenberg et al., 2002). En effet, les employés identifiés à leur organisation ont tendance à internaliser les objectifs organisationnels et à aligner leurs comportements sur les attentes de leur entreprise (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994; Ellemers, Spears & Doosje, 1999; O'Reilly & Chatman, 1986). Par conséquent, lorsqu'une fusion est présentée comme une bonne stratégie pour l'avenir de l'organisation, les employés identifiés à leur organisation initiale aligneront leurs perceptions et s'identifieront plus facilement à la nouvelle entité créée.

H 2 : La perception d'opportunité favorise l'identification à la fusion.

La perception d'opportunité est l'un des antécédents classiques de l'identification organisationnelle (Benkhoff, 1997; Dutton et al., 1994). Elle est définie comme la perception d'une amélioration potentielle des objectifs personnels et/ou professionnels de l'individu. Dans un contexte de fusion, nous faisons l'hypothèse que les employés percevant des opportunités de développement, de promotion, de nouvelles responsabilités dans leur emploi suite à la fusion auront tendance à s'identifier à la nouvelle organisation.

H3 : L'appartenance à l'organisation perçue comme dominante favorise l'identification à la fusion.

Les employés qui se sentent appartenir à l'organisation perçue comme dominante seront plus à l'aise dans la fusion car ils anticipent que leur entreprise aura certainement plus d'influence dans la construction du nouveau groupe et de sa nouvelle identité. Les employés de l'organisation dominante vont ainsi percevoir un changement moindre et auront tendance à s'identifier plus à la fusion que les employés de l'entreprise perçue comme dominée.

H 4 : L'intensité d'interaction entre employés influence positivement l'identification à la fusion.

Pour formuler cette hypothèse nous nous basons sur les travaux d'Ashforth et de Johnson sur la saillance relative des identités multiples (Ashforth & Johnson, 2001). Pour qu'un individu puisse s'identifier à un groupe, l'identité de ce groupe doit être saillante. La saillance est définie par « la possibilité qu'une identité donnée soit invoquée, mobilisée dans un contexte spécifique » (Ashforth & Johnson, 2001). Nous proposons donc que plus les employés des deux organisations interagissent et travaillent ensemble, plus l'identité du nouveau groupe fusionné va leur apparaître comme saillante et plus ils auront tendance à s'identifier à cette identité.

H 5 : Au fil du temps, les perceptions basées sur l'expérience (interaction) seront plus explicatives de l'identification à la fusion que les perceptions basées sur le statut (appartenance à l'organisation dominante).

Nous avons suggéré ci-dessus que l'appartenance à l'organisation perçue comme dominante et l'intensité d'interaction entre les employés favorisent l'identification à la fusion. Ces deux variables fournissent en effet aux employés des informations sur l'attractivité de la fusion. Au début de la fusion, la majorité des employés n'a

pas une connaissance précise du partenaire, de son identité. La source d'information disponible pour affiner leur perception est assez distale et générale : ils peuvent obtenir des informations sur la taille, le chiffre d'affaires, la part de marché du partenaire. Nous nommons ce type d'informations : informations liées au statut. Au début du processus d'intégration, les employés se basent, par défaut, sur des informations liées au statut pour construire leurs perceptions sur l'identité du partenaire et leur identification à la fusion. Réciproquement, avec l'avancement du processus d'intégration, les employés ont de plus en plus de contact avec les membres de l'autre organisation. Ces interactions directes et proximales fournissent des informations toujours plus riches sur le partenaire : sa fiabilité, son professionnalisme, etc. Les travaux sur l'apprentissage vicariant montrent que l'individu utilise l'observation et les expériences directes et proximales pour obtenir de l'information (Bandura, 1986). En résumé, dans la construction de l'identification à la fusion, les interactions concrètes et proximales devraient progressivement se substituer aux informations liées au statut, plus distales et abstraites.

1.3. Méthodologie

Les données quantitatives et qualitatives utilisées dans cet article sont issues de mon terrain de thèse : le cas Air France-KLM. Les données ont été collectées de manière longitudinale à 6, 12 et 18 mois après le début du processus d'intégration et systématiquement au sein des deux partenaires. Au premier tour de collecte de données, 604 questionnaires ont été collectés (dont 561 utilisables) et 80 entretiens semi-directifs conduits ; au second tour, 1029 questionnaires ont été collectés (dont 996 utilisables) et 109 entretiens conduits ; au troisième tour, 1370 questionnaires (dont 1286 utilisables) ont été collectés et 149 entretiens conduits. Ce qui représentait un taux moyen de réponse de 28 %.

Les échelles de mesure retenues étaient déjà largement éprouvées par la littérature. A l'exception de la mesure sur l'intensité d'interaction qui a été codée à partir des données qualitatives comme une variable nominale à 3 niveaux (pas ou peu d'interaction/interaction moyenne/interaction forte). Pour le traitement statistique de cette variable nominale, nous avons ensuite créé deux variables dichotomiques.

Des régressions multiples ont été conduites à la fois pour l'échantillon complet (comprenant les 3 phases de collecte de données) mais aussi par phase afin de tester notamment l'hypothèse 5. Les données qualitatives ont été utilisées principalement à des fins de triangulation et de corroboration des résultats quantitatifs⁸.

⁸ Dans la première version du papier soumise au journal, j'avais mis en avant de manière beaucoup plus importante les données qualitatives afin de proposer un véritable design de méthode mixte. Le processus de révision m'a conduit à donner une place moins significative aux données qualitatives qui ont vocation à simplement illustrer les analyses de régression.

1.4. Résultats synthétiques

Le modèle testé explique une part satisfaisante de la variance ($R^2 = 0.417$, $p=0.000$) et toutes les hypothèses testées sont significatives.

Tableau 6. Antécédents de l'identification au nouveau groupe - Périodes 1,2 et 3

Variables	Model 1	Model 2
Constante	3.062	0.752
Variables de contrôle		
Age	0.033	0.016
Ancienneté	0.062*	0.037
Genre	- 0.061**	- 0.056**
Niveau Hiérarchique	0.035	0.027
Période 1	-0.016	- 0.025
Période 3	-0.013	- 0.034*
Variables Indépendantes		
Identification à l'organisation initiale		0.506***
Perception d'opportunité		0.163***
Appartenance à l'organisation dominante		0.040*
Interaction Faible		0.023
Interaction Forte		0.048*
R^2 (ajusté)	0.020	0.417
ΔR^2		0.397
F	8.25***	147.27***

N = 3043

Coefficients standardisés. Variable dépendante : Identification à la fusion.

+ p < 0, 10 ; * p < 0,050 ; ** p < 0,010 ; *** p < 0,001

Pour tester l'hypothèse 5, le modèle a été testé séparément pour chacune des phases⁹. Il apparaît ainsi que l'effet de la variable dichotomique (Interaction forte) dans le tableau 6 est dû uniquement aux données de la troisième période de collecte. En effet, lors de la première année de fusion (périodes 1 et 2), l'intensité des contacts entre les partenaires était faible ou moyenne selon les catégories de métier. Ce n'est qu'à partir de la troisième période que l'intensité d'interaction augmente réellement dans les différents métiers concernés par l'intégration. Ainsi, au fil du temps, les perceptions basées sur l'expérience (interaction) deviennent plus explicatives de l'identification à la fusion que les perceptions basées sur le statut (appartenance à l'organisation dominante).

⁹ Le lecteur est prié de se référer à l'article complet pour plus de détails sur le test des modèles par phase.

1.5. Principales contributions

L'objectif initial de l'article était de répliquer l'analyse des antécédents de l'identification organisationnelle en période d'intégration post-fusion en adoptant une approche longitudinale. En effet, la littérature existante n'avait jusque-là adopté qu'une approche transversale. Cette approche longitudinale permet de mettre en lumière les antécédents qui demeurent stables dans le temps (Identification à l'organisation initiale et perception d'opportunité) et les antécédents qui évoluent avec l'intensification du processus d'intégration (appartenance à l'organisation dominante et interaction avec le partenaire). Ces résultats contribuent ainsi à une compréhension plus dynamique des antécédents de la transition identitaire à l'œuvre dans un processus d'intégration post-acquisition. Ils complètent la littérature existante qui avait jusque-là tendance à adopter une approche statique en se focalisant sur l'identification des salariés à un seul moment, généralement au tout début du processus d'intégration.

Par ailleurs, ces résultats permettent de distinguer comment les perceptions des employés évoluent au cours du processus d'intégration. En début de processus, ces derniers fondent leurs perceptions sur des informations de type statutaire ou distal (appartenance à l'organisation dominante) pour ensuite se reposer sur les informations de type expérientiel ou proximal (interactions avec le partenaire). Enfin, ces résultats viennent questionner la littérature existante sur les changements identitaires dans les F&A. Les auteurs majeurs du champ arguaient que le processus d'identification et de ré-identification en phase de changement organisationnel majeur devait forcément passer par une phase de de-identification, or nos résultats montrent que deux identités peuvent co-exister.

Globalement, ces résultats contribuent à une compréhension plus fine des antécédents de la transition identitaire en phase d'intégration post-fusion et appelle à une prise en compte des identifications multiples dans le management du processus d'intégration post-fusion.

2. Le rôle des interactions sociales dans le développement d'une identification duale post-acquisition.

2.1. Contexte et objectifs de l'article

Le premier objectif de cet article était de démontrer, à l'aide d'une échelle de mesure robuste et spécialement élaborée pour ce projet, que l'intensité d'interaction entre les salariés des deux entreprises a un effet favorable sur la transition identitaire vécue par les employés, leur permettant ainsi de développer une identification duale. Le second objectif était d'illustrer empiriquement les travaux de Rousseau (1998) sur l'identification située (*situated identification*) dans le contexte d'un processus d'intégration post-acquisition. Après avoir été présenté au 14^{ème} ICIG¹⁰ symposium en 2011, cet article a été sélectionné pour le numéro spécial intitulé : « Identity, Identification and the Management of Change » coordonné par John M.T. Balmer and Laura Illia dans la revue *Corporate Reputation Review*. Cet article a été co-écrit avec Helene Colman.

2.2. Ancrage théorique

Après une acquisition, une partie des organisations « pré-acquisition » perdure en tant qu'entité du nouveau groupe constitué (Van Dick, Ullrich & Tissington, 2006). Ce constat implique que les entités pré-acquisition et post-acquisition constituent deux cibles d'identification (*loci of identification*) potentielles pour les salariés. Il apparaît dans la littérature que les individus ayant des identifications duales (Vora & Kostova, 2007) ou multiples (Ashforth & Johnson, 2001; Pratt & Foreman, 2000) sont plus à l'aise en période de changement ou face à des situations organisationnelles complexes car ils peuvent « changer de casquette » facilement. Cet article s'inscrit dans la littérature qui voit une transition identitaire bien gérée comme un facilitateur de l'intégration sociale (Birkinshaw et al., 2000; Björkman, Stahl & Vaara, 2007; Shrivastava, 1986) dans le processus d'intégration post-acquisition. Il s'agit donc de comprendre quels facteurs favorisent la transition identitaire opérée par les individus suite à une F&A.

Les antécédents à l'identification organisationnelle sont connus et bien documentés. Dans cet article, nous nous focalisons sur un antécédent peu exploré empiriquement : les interactions sociales entre employés des deux entreprises partenaires. Nous faisons l'hypothèse que des interactions fortes entre les salariés des deux entités favorisent le développement d'une identification duale, définie dans le contexte d'une F&A comme une identification à l'entité d'origine de l'employé, combinée à une identification au nouveau groupe résultant de l'acquisition.

Deux hypothèses spécifiques ont été développées :

H 1: *Social interactions across pre-acquisitions boundaries positively influence employees' identification with the acquirer identity.*

H 2: *Social interactions across pre-acquisitions boundaries positively influence employees' identification with the pre-acquisition identity.*

¹⁰ ICIG : International Corporate Identity Group

2.3. Méthodologie

Cet article se fonde sur les données collectées dans le cadre d'un projet de recherche longitudinal portant sur l'acquisition d'une entreprise familiale norvégienne (TINFOS) par l'entreprise multinationale ERAMET.

ERAMET est un groupe français leader de l'industrie minière et métallurgique qui possédait déjà deux usines en Norvège avant l'acquisition de TINFOS. L'acquisition de TINFOS devait permettre d'atteindre des synergies opérationnelles de 10 à 15 millions d'euros par an provenant principalement de réductions de coûts grâce à des économies d'échelle, d'une augmentation de la capacité de production et d'une amélioration de la coordination de la chaîne de valeur. Des synergies étaient également espérées du partage de connaissances en matière de gestion des opérations, de santé et de sécurité au travail. En effet, l'usine de TINFOS avait des statistiques extrêmement favorables en matière de santé et de sécurité au travail (aucun accident du travail à déplorer dans une activité très risquée pour les salariés). ERAMET avait l'intention de transférer les procédures de santé et de sécurité de TINFOS à ses propres usines afin d'y réduire la fréquence et la gravité des incidents. Le plan d'intégration prévoyait la mise en œuvre de toutes les synergies opérationnelles dans l'année suivant l'acquisition.

Un questionnaire a été établi avec des échelles permettant d'évaluer les perceptions des salariés des deux entreprises. Ce questionnaire a été construit essentiellement à partir d'échelles de mesure existantes à l'exception de la mesure de l'intensité d'interaction entre les salariés. Cette mesure se base sur le concept d'identification située¹¹ au sens de Rousseau (1998). L'identification située est un phénomène bien conceptualisé dans la littérature mais peu testé empiriquement. J'ai donc souhaité introduire une question permettant de mesurer l'intensité d'interaction entre les salariés. L'intensité d'interaction est mesurée à partir de l'item suivant : « À quelle fréquence interagissez-vous avec les employés de l'entreprise partenaire? ». Les réponses possibles étaient : jamais, une fois par mois, une fois par semaine, une fois par jour, plusieurs fois par jour. L'identification à l'entité pré-acquisition et au nouveau groupe est mesurée à l'aide de de Mael et Ashforth (1992), très largement validée par la littérature antérieure.

Nous avons également conduit des entretiens semi-directifs. L'objectif des entretiens était de contextualiser la collecte de données, de comprendre par des exemples concrets les dynamiques de processus à l'œuvre et d'appréhender de manière riche les perceptions des acteurs rencontrés. Les entretiens ont duré entre 45 et 90 minutes et ont systématiquement été menés dans la langue maternelle de chaque répondant (norvégien ou français). Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits, produisant environ 2700 pages de transcription.

Les données qualitatives et quantitatives ont été collectées en temps réel, nous permettant ainsi d'éviter tout biais de rationalisation a posteriori dans les réponses des personnels interviewés (Eisenhardt & Graebner, 2007). Ces données ont également été collectées dans les deux entreprises impliquées et auprès de toutes les

¹¹ *Situated identification* Rousseau, D. 1998. Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 19(3): 217-233.

fonctions et tous les niveaux hiérarchiques, nous permettant ainsi à d'avoir une vision équilibrée des points de vue des acteurs qu'ils soient issus de l'acquéreur ou de la cible. Les tableaux 7 et 8 présentent les données primaires et secondaires collectées.

Tableau 7 : Données primaires collectées pour le projet Eramet-Tinfos

	Phase 1 Printemps-Eté 2009	Phase 2 Automne 2009 Hiver 2010	Phase 3 Automne 2010 Hiver 2011	Total
Entretiens ¹²	56	49	46	151
Questionnaires	353	519	454	1326
Taux de réponse ¹³	44%	64%	56%	-

Tableau 8 : Données secondaires collectées pour le projet Eramet-Tinfos

Sources	Types de donnée
	8 Newsletters internes traitant du processus d'intégration
Archives	14 communiqués de presse traitant de l'acquisition, des synergies attendues et de la nouvelle structure de gouvernance.
	Notes de terrain prises lors des réunions avec le comité exécutif en charge de l'intégration.
Observations	Conversations informelles avec les salariés, les managers, les représentants syndicaux lors de la présence sur le terrain et des visites d'usines.

Nous avons développé une méthodologie mixte et longitudinale. Cette approche permet d'obtenir une image la plus complète possible du phénomène observé (Tashakkori & Teddlie, 2003), permet de trianguler les données et de vérifier leur cohérence (Jick, 1979) et constitue également un moyen de se prémunir contre le risque de biais de méthode commune, classique dans les enquêtes par questionnaire (Podsakoff, MacKenzie & Podsakoff, 2003).

¹² Nous avons interviewé les mêmes répondants à chaque phase (avec une légère attrition naturelle du nombre de répondants au fil des phases) et cela nous permet de conduire une véritable analyse longitudinale et processuelle des perceptions des acteurs sur toute la période de collecte de données.

¹³ Le taux de réponse concerne uniquement les réponses au questionnaire.

2.4. Résultats synthétiques

Comme présenté dans les tableaux 9 et 10 ci-dessous, H1 et H2 sont validées quelle que soit la phase de collecte de données.

Tableau 9. Identification à l'entreprise acquéreuse

	Phase 1	Phase 2	Phase 3
Constante	2.85*** (.058)	2.85*** (.042)	3.03*** (.045)
Interactions mensuelles	.220 ⁺ (.123)	.190** (.101)	.162* (.106)
Interactions hebdomadaires	.224* (.147)	.501*** (.119)	.208* (.143)
Interactions quotidiennes	.257* (.149)	.536*** (.160)	.236* (.133)
N	353	519	454
R ²	.019	.051	.021

*** p <.001, ** p <.01, * p <.05, + p<.10. Coefficients de régression estimés avec les erreurs-types entre parenthèses.

Tableau 10. Identification à l'entreprise d'origine

	Phase 1	Phase 2	Phase 3
Constante	3.47*** (.048)	3.19*** (.039)	3.33*** (.041)
Interactions mensuelles	.282** (.104)	.549*** (.094)	.279** (.097)
Interactions hebdomadaires	.317** (.124)	.636*** (.110)	.298** (.131)
Interactions quotidiennes	.334** (.125)	.697*** (.148)	.469*** (.121)
N	353	519	454
R ²	.043	.119	.041

*** p <.001, ** p <.01, * p <.05, + p<.10. Coefficients de régression estimés avec les erreurs-types entre parenthèses.

Nous avons conduit des *tests t* démontrent que les différences de coefficients observées sont significatives, nous amenant à conclure que les employés ayant des interactions quotidiennes s'identifient plus que les employés ayant des interactions hebdomadaires ou mensuelles. Ceci est vrai pour les deux cibles d'identification.

Nous avons également conduit des test de Chow (Chow, 1960) afin de vérifier si les différences observées entre les phases étaient significatives. Ces tests nous permettent de conclure que l'influence de l'interaction sociale décline avec le temps dans le processus d'intégration post-acquisition. Ce constat rejoint les propositions théoriques formulées par Rousseau (1998) sur le passage d'une identification située (*situated identification*) à une identification ancrée (*deep*

structured identification). Ainsi, nos résultats confirment qu'au début du processus d'intégration, les interactions sociales constituent d'importants indices situationnels (*situational cues*) qui favorisent l'identification. Une fois que les employés sont habitués à interagir, l'identification ancrée (*deep structured identification*) se développe sur la base d'autres facteurs que les interactions sociales.

Les résultats qualitatifs issus de l'analyse des entretiens nous permettait dans l'article de corroborer les résultats quantitatifs en illustrant avec des exemples de mécanismes et de situations concrètes favorisant l'identification située telles que décrites par les employés. Par soucis de concision, nous renvoyons le lecteur à la version originale de l'article pour découvrir les exemples tirés des données qualitatives.

2.5. Principales contributions

Cet article, combinant données qualitatives et quantitatives, met en lumière la complexité du processus d'identification dans la phase d'intégration post-acquisition. Nous montrons que les interactions sociales sont favorables au développement d'une identification à l'entreprise acquéreuse mais aussi à l'entreprise d'origine, ce qui peut être assez contre-intuitif à première vue.

Les auteurs travaillant sur les F&A ont répété pendant plusieurs années que les interactions sociales sont favorables au succès du processus d'intégration (Birkinshaw et al., 2000; Haspeslagh & Jemison, 1991) mais, à notre connaissance, cet article est la première recherche testant empiriquement cette affirmation dans un cas réel d'acquisition.

Cet article contribue à la littérature sur l'identification organisationnelle et plus particulièrement sur l'identification duale en testant empiriquement le rôle des interactions sociales sur le développement d'une identification située (Rousseau, 1998). Nos résultats encouragent donc les managers à favoriser les interactions sociales chez les employés impliqués dans une F&A afin de favoriser une transition identitaire efficace.

3. Une approche relationnelle du processus d'intégration post-acquisition.

3.1. Contexte et objectifs de l'article

Cet article est parti d'un constat empirique surprenant : les représentants syndicaux peuvent jouer un rôle significatif et surtout positif dans le processus d'intégration post-acquisition. Ce constat inductif, fait pendant la collecte de données, nous a conduites à considérer les représentants syndicaux comme des acteurs clés du processus d'intégration et à focaliser notre analyse sur leurs rôles et l'importance de leurs relations enchâssées dans le contexte organisationnel tant intra-organisationnel qu'inter-organisationnel.

Comme tous les articles présentés dans le chapitre 1, celui-ci avait pour objectif de mieux comprendre les mécanismes à l'œuvre dans le processus d'intégration post-acquisition. En particulier, nous souhaitions adopter une perspective relationnelle et répondre à la question de recherche suivante : Comment les relations préexistantes d'acteurs-clés dans l'organisation induisent-elles des actions de « *boundary-spanning*¹⁴ » qui influencent le processus d'intégration post-acquisition? Après trois tours de révision dans la revue *Academy of Management Journal*, cet article a finalement été soumis et accepté pour publication après 2 tours de révision dans la revue *Journal of Management*. Cet article a été co-écrit avec Helene Colman.

3.2. Ancrage théorique

Tout processus d'intégration implique la révision des limites organisationnelles des entreprises concernées (Drori, Wrzesniewski & Ellis, 2013; Lin, 2014). Cela se traduit par un processus de dissolution des limites organisationnelles précédentes permettant de combiner les ressources et compétences de l'acquéreur et de la cible. Il nous semblait intuitivement évident que les actions de *boundary-spanning* constituent une activité essentielle du processus d'intégration post-acquisition. Les questions qui se posaient alors étaient : quelles frontières, inter-organisationnelles, intra-organisationnelles, ou les deux ? Et surtout, quels acteurs « passeurs de frontières » ?

Plusieurs études s'intéressant aux acteurs clés dans le processus d'intégration post-acquisition (Graebner, 2004; Raukko, 2009; Teerikangas et al., 2011) ont mis en lumière des actions de transfert de connaissances (Teerikangas et al., 2011) ou des actions de mobilisation (Graebner, 2004) menées par ces acteurs clés et qui font écho aux composantes du concept « *boundary-spanning actions* ». Néanmoins, aucune étude n'avait véritablement adopté une approche relationnelle basée sur le concept de *boundary-spanning* pour décrire le rôle de ces acteurs dans le processus d'intégration post-acquisition (Balogun, Gleadle, Hailey & Willmott, 2005), c'était donc là une motivation importante de l'article.

¹⁴ Je me suis permise de conserver ici le terme anglais de « *boundary-spanning* » car les traductions « passage de frontières » ou « traversée de frontières » ne sont pas très heureuses.

Le deuxième constat empirique que nous avons fait avait trait au rôle significatif des relations préexistantes (avant l'acquisition) entre les représentants syndicaux des deux entreprises, sur lesquelles ils pouvaient s'appuyer durant le processus d'intégration. Une littérature relativement importante a exploré le rôle des relations existantes comme déterminants des décisions d'acquisition. La recherche existante montre que les réseaux d'alliances (Lin, Peng, Yang & Sun, 2009), les liens entre les membres de conseils d'administration (Haunschild, 1993), les relations clients-fournisseurs (Öberg & Holtström, 2006) et les relations avec les courtiers en information (Sleptsov, Anand & Vasudeva, 2013) affectent les décisions d'acquisition (Palmer, Xueguang, Barber & Soysal, 1995; Porrini, 2004; Zollo & Reuer, 2010). Cependant, l'impact des relations existantes sur le processus d'intégration post- a reçu moins d'attention. C'est là, une seconde motivation de cet article.

Il est largement admis dans la littérature que le processus d'intégration post-acquisition implique souvent une rationalisation ou une réaffectation des ressources et des changements organisationnels significatifs qui compromettent les relations existantes au sein des organisations (Mirc, 2012, Spedale, Van Den Bosch et Volberda, 2007). La dissolution des relations existantes peut compromettre le transfert de connaissances espéré dans la phase d'intégration et ainsi affecter négativement la création de valeur attendue (Puranam et al., 2003; Ranft & Lord, 2002). Préserver les relations intra-organisationnelles existantes est une des clés pour protéger les capacités stratégiques des entités acquises (Zollo & Singh, 2004). L'intégration post-acquisition implique donc de (1) surmonter l'inertie relationnelle inhérente aux relations existantes pour assurer la coordination et la création de valeur attendue tout en maintenant les relations existantes au sein des entreprises qui fusionnent afin d'éviter des perturbations qui viendraient empêcher le transfert de ressources et de capacités prévu.

Nous proposons donc qu'une analyse approfondies du rôle joué par les relations préexistantes dans la phase pré-acquisition pourraient permettre un éclairage nouveau sur la compréhension du dilemme autonomie-intégration très souvent abordé dans la littérature sur le management de la phase post-acquisition (Graebner, 2004; Puranam et al., 2006).

3.3. Méthodologie

Cet article s'appuie uniquement sur les données qualitatives (primaires et secondaires) collectées dans le cadre du projet Eramet-Tinfos¹⁵.

Le cas étudié présente les caractéristiques d'un cas dit « révélateur » (*revelatory*) (Harrison & Rouse, 2015; Patton, 2002) permettant une contextualisation forte, une description riche et approfondie des processus observés et une appréciation des points de vue subjectifs (Lee, 1999; Locke, 2001).

Les données qualitatives ont fait l'objet d'un codage inductif (Coffey & Atkinson, 1996; Van Maanen, 1998). Dans un premier temps, nous avons organisé les expressions récurrentes en catégories (Coffey & Atkinson, 1996) : rôles des représentants syndicaux, actions des représentants syndicaux et des managers, les

¹⁵ Cf. pages47-48, tableaux 7 et 8 pour les détails sur ces données.

réactions des employés et principaux événements de la phase d'intégration post-acquisition. Ensuite, nous nous sommes engagées dans une phase de codage axial afin de faire apparaître des relations entre les catégories émergentes (Strauss & Corbin, 1998). Tout au long de l'analyse, nous avons constamment fait des allers-retours entre les données empiriques et la littérature. Au-delà du codage, nous avons ensuite organisé les résultats par phase afin de conduire une analyse processuelle (Langley, 1999) : une phase pré-acquisition, une phase initiale d'intégration (0-12 mois à l'acquisition) et une phase ultérieure d'intégration (12-24 mois après l'acquisition).

3.4. Résultats synthétiques

Concernant la phase pré-acquisition, nos résultats montrent que les représentants syndicaux des deux entreprises se connaissaient et avaient déjà développé des relations de coopération avant l'acquisition à travers leur affiliation syndicale au niveau national. De plus, nos résultats montrent que les représentants avaient développés des relations constructives avec la hiérarchie et le management de leur entreprise. Enfin, les représentants syndicaux bénéficiaient d'un contexte culturel et institutionnel leur conférant une véritable légitimité en tant qu'acteurs clés dans le développement et la mise en œuvre de la stratégie. En effet, en Norvège, les représentants syndicaux sont membres du comité de direction, sont vus par les employés comme des managers informels et sont perçus par les managers comme leurs pairs. Ces trois éléments constituaient donc, dans la phase pré-acquisition, un terreau fertile pour que les représentants syndicaux aient un rôle à jouer dans la phase d'intégration pour tisser, maintenir ou renforcer de bonnes relations au sein et entre les organisations impliquées.

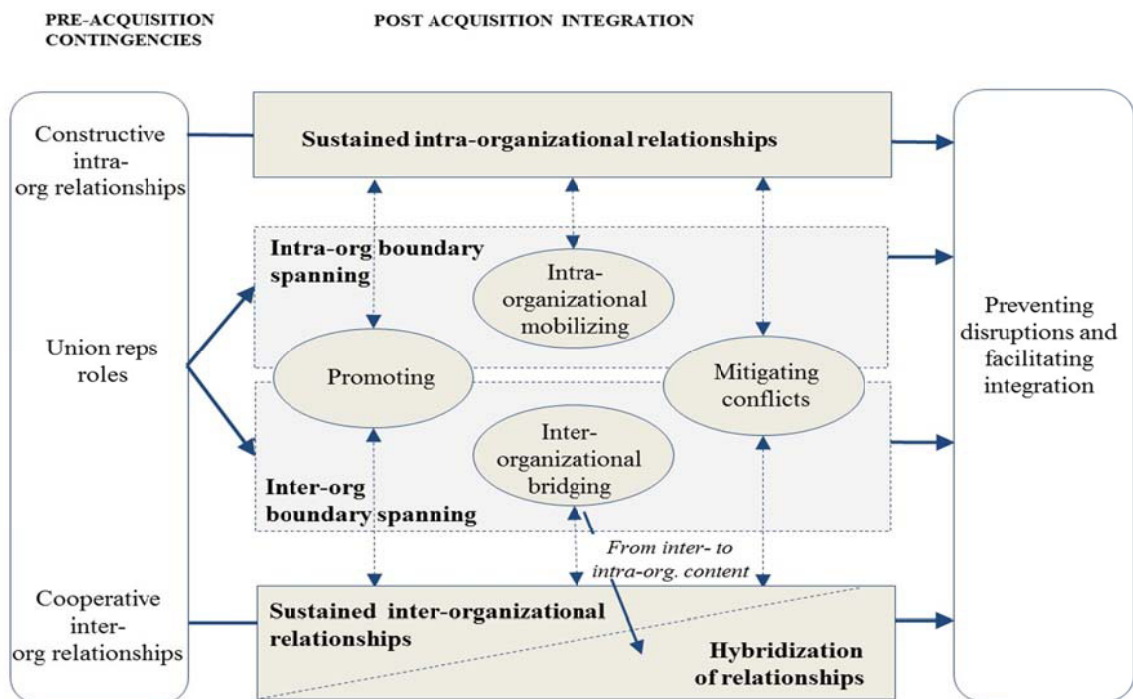
Dans la phase initiale d'intégration (0-12 mois après l'acquisition), nos résultats montrent que les relations intra- et inter-organisationnelles de représentants syndicaux se maintiennent. Celles-ci leur permettent de jouer un rôle de mobilisation (*mobilizing*) au niveau intra-organisationnel et un rôle de promotion (*promoting*) au niveau inter-organisationnel. Ainsi, en interne, les représentants syndicaux, qui n'avaient pas été impliqués dans la phase de négociation, sont à présent impliqués dans les équipes (*integration workshops*) chargées de la mise en œuvre opérationnelle des synergies. Ils sont perçus par les managers comme de véritables « *sparring partners* » qui contribuent aux décisions d'opérationnalisation grâce à leur connaissance du terrain et leurs liens forts avec les employés. Dans cette phase, les représentants syndicaux jouent un rôle de relais informationnel (*information broker*) afin de faire circuler l'information sur la mise en œuvre des synergies, depuis les managers jusqu'aux employés. Ils assurent également la promotion du bien-fondé de l'acquisition auprès de leurs collègues salariés. Au niveau inter-organisationnel, les représentants syndicaux issus de l'entreprise acquéreuse prennent la responsabilité de promouvoir leur organisation auprès des représentants syndicaux de l'entreprise cible. De plus, au-delà des réunions formelles organisées dans le cadre des « *integration workshops* », les représentants syndicaux créent du lien (*bridging*) entre les organisations

Dans la phase suivante (12 à 24 mois après l'acquisition), le processus d'intégration étant bien avancé de nouvelles préoccupations apparaissent chez les

employés comme par exemple une charge de travail accrue ou des enjeux d'harmonisation des salaires. De même l'avancement du processus d'intégration se traduit par des interactions et un travail conjoint plus fréquent entre salariés issus de l'acquéreur et salariés issus de la cible. Bien que peu de conflits recensés, certaines attitudes concurrentielles apparaissent entre les partenaires, notamment autour des décisions d'investissement. Dans cette phase, les représentants syndicaux se chargent d'atténuer (*mitigating*) les problèmes qui émergent en exhortant les salariés à rester positifs et patients.

Le modèle présenté dans la figure 1 synthétise les résultats de notre recherche et met en avant la dimension relationnelle dans le processus d'intégration.

Figure 1. Une approche relationnelle du processus d'intégration



Le modèle met en avant les contingences issues de la phase pré-acquisition (relations intra-organisationnelle constructives et relations inter-organisationnelles coopératives) qui constituent un terrain fertile pour le développement du rôle significatif des représentants syndicaux dans la phase d'intégration. Le modèle souligne également le rôle des « *boundary spanners* » dans le processus post-acquisition par le biais d'actions d'atténuation des conflits (*mitigating*), de mobilisation (*mobilizing*), de promotion (*promoting*) et de liaison (*bridging*). Ces actions correspondent à celles listées dans la littérature sur les *boundary spanners* (Balogun et al., 2005; Friedman & Podolny, 1992; Marrone, 2010). Nous montrons que leurs actions ont un effet favorable sur la coordination des organisations et sur l'atténuation des perturbations engendrées par le processus d'intégration. Les représentants syndicaux jouent donc un rôle important dans l'équilibre nécessaire dans un processus d'intégration entre autonomie et

coordination. Ensuite, nos résultats soulignent que les représentants syndicaux effectuent les actions de « boundary spanning » présentées ci-dessus tant au niveau inter-organisationnel qu'au niveau intra-organisationnel.

Le modèle met également en lumière l'importance du maintien des relations pré-acquisitions dans la phase d'intégration. En effet, nous avons observé comment les relations préexistantes se maintiennent et constituent des canaux de circulation pour les activités de *boundary spanning* des représentants syndicaux. Nous montrons qu'à mesure que le processus d'intégration se déploie, les relations entre les représentants syndicaux changent graduellement tant au niveau de leur contenu que de leur nature. Avant l'acquisition, les entreprises étaient concurrentes et la collaboration des représentants syndicaux était limitée aux questions générales de relations industrielles et aux préoccupations propres à l'industrie. Au fil du temps, leur collaboration s'est étendue aux questions stratégiques et opérationnelles, et leurs préoccupations partagées se sont tournées vers les questions opérationnelles concernant le rapprochement des entreprises comme par exemple l'harmonisation des salaires et des conditions de travail. De cette manière, nous avons identifié une hybridation des relations : les relations inter-organisationnelles compétitives pré-acquisition ont été refondues pour constituer de nouveaux liens intra-organisationnels favorisant la coordination des activités. Ce changement de nature des interactions reflète la réalité du processus d'intégration. À mesure que les entreprises se rapprochent, les relations inter-organisationnelles existantes avant l'acquisition deviennent progressivement des relations intra-organisationnelles. (Ranft et Lord, 2002).

3.5. Principales contributions

Cet article fait quatre contributions majeures à la littérature sur les fusions-acquisitions.

Premièrement, nous montrons comment des acteurs largement ignorés par la littérature sur les fusions et acquisitions, peuvent jouer un rôle de facilitateur qui se révèle clé dans le processus d'intégration. La littérature antérieure a souvent identifié les managers comme acteurs clés du processus d'intégration (Graebner, 2004, Larsson et Finkelstein, 1999, Teerikangas et al., 2011). Nos résultats soulignent comment des actions d'atténuation (*mitigating*) et de mobilisation (*mobilizing*), critiques pour le processus d'intégration, peuvent émaner d'acteurs qui ne sont généralement pas considérés comme constructifs dans le processus d'intégration. Notre modèle souligne (1) les contingences pour, et (2) les mécanismes par lesquels, des acteurs non-conventionnels effectuent des actions essentielles à la réussite du processus d'intégration. Ces résultats nous conduisent à encourager de futures recherches sur le rôle d'autres acteurs non-conventionnels dans la dynamique de l'intégration post-acquisition.

Deuxièmement, en théorisant le rôle des relations préexistantes dans le processus d'intégration, nous contribuons à la compréhension du dilemme, entre autonomie et coordination, maintes fois discuté dans la littérature sur les fusions et acquisitions. Nos résultats conceptualisent comment le maintien des relations inter et intra-organisationnelles existantes favorise la coordination entre les entreprises et atténue les perturbations liées au processus d'intégration. Nos résultats

contribuent au courant de recherche adoptant une perspective relationnelle dans l'étude des relations inter-organisationnelles et des F&A (Briscoe & Tsai, 2011; Huang, Luo, Liu & Yang, 2013; Lin et al., 2009) en identifiant comment les relations pré-acquisition créent des canaux de coordination et protègent les capacités stratégiques des entreprises.

Troisièmement, nos résultats remettent en question la conception classique de l'inertie relationnelle comme un obstacle à l'intégration (Briscoe & Tsai, 2011, Gargiulo et Benassi, 2000, Kim, Oh & Swaminathan, 2006). Nos résultats montrent que les relations inertes peuvent protéger les capacités stratégiques, favoriser la confiance et faciliter la coordination, permettant ainsi un transfert entre les organisations. Les relations préexistantes entre l'acquéreur et la cible forment donc des éléments constitutifs de la coopération et de la coordination, et représentent donc un mécanisme d'intégration jusqu'alors non identifié dans l'étude des fusions-acquisitions. Globalement, nous dépassons de la dyade acquéreur-cible et montrons comment les relations enchâssées (*embedded*) préexistantes façonnent les actions de *boundary-spanning* favorisant ainsi l'intégration.

Enfin, Ranft et Lord (2002) ont décrit la phase d'intégration post-acquisition comme un « contexte unique, transitionnel et hybride » (Ranft & Lord, 2002) dans lequel le transfert des connaissances et des capacités n'est pas totalement externe ou interne. Notre étude contribue à la compréhension de la dynamique d'hybridation des relations inter-organisationnelles. À mesure que le processus d'intégration se déroule, des relations inter-organisationnelles préexistantes sont maintenues et constituent des canaux de coordination facilitant la cohésion sociale. Au fur et à mesure que les frontières entre les entreprises se dissolvent, la nature et le contenu des échanges évoluent. Le concept d'hybridation met en lumière une conception dynamique du passage de la coordination inter-organisationnelle à la coordination intra-organisationnelle inhérent à un processus d'intégration.

4. Une approche enchâssée du processus d'intégration post-acquisition.

4.1. Contexte et objectifs de l'article

Cet article porte également sur le terrain de l'acquisition franco-norvégienne de Tinfos par Eramet et cherche à éclairer la question de recherche centrale de mes recherches : comment mieux comprendre ce phénomène complexe et multiple qu'est le processus d'intégration post-acquisition ? Lors de la collecte de données sur le terrain, nous avons empiriquement observé que la crise économique mondiale de 2008-2010, qui trouve ses origines dans la crise de *subprimes* aux USA, avait un impact sur la mise en œuvre de processus d'intégration. Plus spécifiquement, nous avons observé que certains projets liés à l'intégration étaient ralentis ou au contraire accélérés en raison de la crise. Nous avons donc voulu approfondir la question des relations entre le processus d'intégration et les autres processus organisationnels ou externes se développant en parallèle. La contribution attendue était de proposer une vision du processus d'intégration plus « enchâssée » dans son contexte au sens d'Andrew Pettigrew (Pettigrew, 1992; Pettigrew, Woodman & Cameron, 2001). Nous savons que les organisations mettent souvent en œuvre des changements multiples et concomitants (Hafsi, 2001). Ainsi, un processus d'intégration se déroule rarement comme une initiative unique et indépendante au sein d'une organisation. Or, les auteurs du champ des F&A ont tendance à examiner le processus d'intégration post-acquisition comme un événement isolé et indépendant (Laamanen & Keil, 2008), ne prenant, de fait, pas en compte la réalité organisationnelle.

Cet article a été co-écrit avec Duncan Angwin et Helene Colman et publié dans la revue *Long Range Planning* après deux tours de révision.

4.2. Ancrage théorique

Cet article s'inscrit dans la littérature mettant le processus d'intégration au cœur de la création de valeur dans les F&A (Haspeslagh & Jemison, 1991; Larsson & Finkelstein, 1999).

Nous savons que le processus d'intégration requiert des efforts et des ressources considérables et que les managers sont confrontés à la difficile problématique de mener à bien le processus de changement associé à l'intégration tout en gérant les activités courantes (Puranam et al., 2003; Yu, Engleman & Van de Ven, 2005). Pour autant, les recherches antérieures ont très souvent envisagé le processus d'intégration « en apesanteur », comme détaché des autres tâches et contraintes organisationnelles.

Nous soutenons que pour approfondir notre compréhension de la dynamique et de la complexité de la mise en œuvre de l'intégration, nous devons élargir la focale du champ d'analyse au-delà du processus d'intégration lui-même. Il s'agit d'envisager le processus d'intégration en relation avec les autres processus organisationnels se développant simultanément. Ainsi, dans cet article, nous posons la question suivante: « comment le processus d'intégration est-il façonné par d'autres

initiatives stratégiques et d'autres changements à l'œuvre dans le contexte organisationnel ? ».

4.3. Méthodologie

Cet article s'appuie uniquement sur les données qualitatives (primaires et secondaires) collectées dans le cadre du projet Eramet-Tinfos¹⁶.

L'analyse des données a été conduite en trois étapes. Dans la première phase, nous avons extrait des verbatims reflétant les grandes étapes/événements du processus d'intégration post-acquisition. Nous avons rassemblé ces données brutes en trois catégories (Coffey et Atkinson, 1996) liées à (1) la gestion des opérations courantes, (2) la gestion de crise et (3) le management de l'intégration. Cette première catégorisation nous a conduits à nous concentrer sur les relations entre ces trois processus. Nous avons spécifiquement prêté attention aux verbatims dans les entretiens comme: « *ce projet a été mis en œuvre plus rapidement à cause de la crise* » ou « *ce projet a été ralenti par le chômage partiel dû à la crise* ». Parallèlement à cette première étape de codage inductif des entretiens, nous avons soigneusement analysé le contenu des données d'archives. Par exemple, nous avons comparé le planning de la mise en œuvre des synergies tel qu'annoncé dans les newsletters internes et les verbatims de nos répondants portant sur les synergies attendues et réalisées. En effet, les entreprises avaient préparé dans la phase de négociation un calendrier prévisionnel de la mise en œuvre des principales synergies (optimisation de l'approvisionnement en matières premières, spécialisation des lignes de production dans les usines et coordination des achats et de la logistique). Nous avons comparé ce calendrier prévisionnel avec les progrès réels pour déterminer si les changements associés à chaque synergie ont été mis en œuvre plus rapidement ou plus lentement que prévu. Dans la deuxième phase de codage, nous sommes retournés vers les données et avons mis en lumière quatre mécanismes qui sous-tendent la réalisation plus ou moins rapide des synergies. Nous avons identifié la cohésion, l'aliénation, la coordination et la déconnexion comme catégories clés. Troisièmement, nous sommes revenus à la littérature sur l'intégration post-acquisition pour donner du sens à nos conclusions préliminaires sur les quatre mécanismes.

4.4. Résultats synthétiques

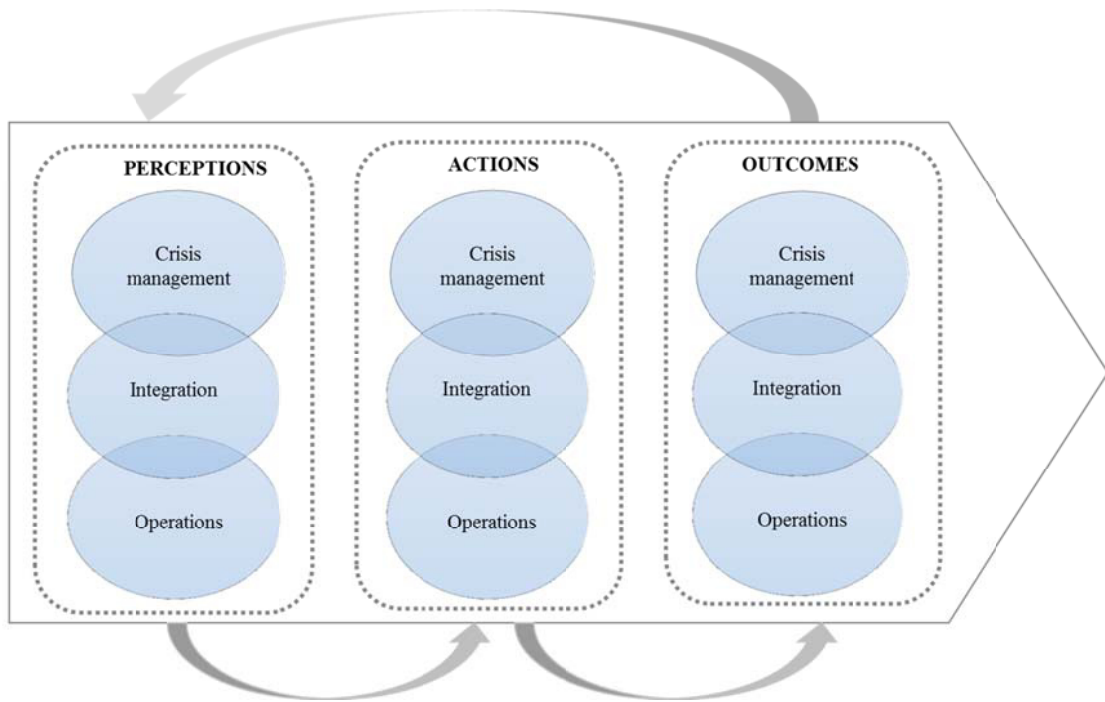
L'analyse processuelle de nos données fait émerger deux résultats principaux :

1. Le processus d'intégration post-acquisition est « enchâssé » dans un ensemble d'autres processus organisationnels qui se développent simultanément et co-évoluent.
2. Nous mettons en évidence quatre mécanismes (coordination, cohésion, déconnexion, aliénation) qui découlent de la co-évolution des processus et qui facilitent ou entravent le processus d'intégration post-acquisition.

Ces résultats sont synthétisés dans les Figures 2 et 3 ci-dessous.

¹⁶ Cf. pages47-48, tableaux 7 et 8 pour les détails sur ces données.

Figure 2. An embeddedness perspective on post-acquisition integration



Premièrement, nos résultats mettent en avant trois processus se déroulant simultanément : le management de l'intégration post-acquisition, la gestion de crise et la gestion des opérations courantes. Notre analyse montre que (1) ces trois processus sont certes conceptuellement distincts et discernables, mais ils sont aussi (2) reliés et imbriqués. Dans la figure 2 on observe que les perceptions, les actions et les résultats liés à chaque processus (crise, intégration ou opérations) sont façonnés par les perceptions, les actions et les résultats des autres processus à l'œuvre. Ainsi, les résultats quant à la réalisation des synergies dans le processus d'intégration ne peuvent pas être uniquement attribués aux décisions et aux initiatives liées à l'intégration ; mais sont également liés aux décisions et initiatives prises dans le cadre du processus de gestion de crise et/ou du processus de gestion des opérations courantes.

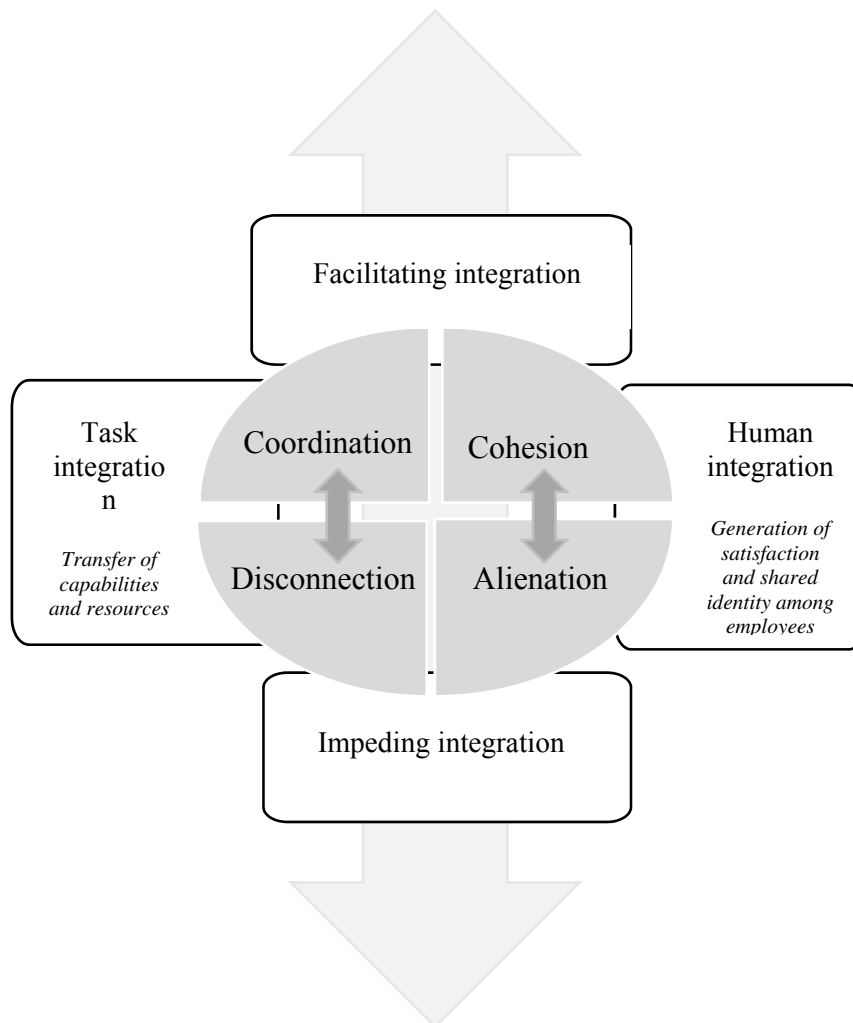
Par exemple, nous avons observé que les initiatives de gestion de crise ont modifié les perceptions des employés à l'égard de l'acquisition. Initialement, les employés étaient coopératifs et optimistes quant à la future coordination de la chaîne de valeur. Dans le contexte de crise, ils ont développé des attitudes négatives envers l'acquisition, car ils ont confondu les difficultés organisationnelles causées par la crise (baisse de la demande, chômage partiel...) avec les questions liées à l'intégration post-acquisition. Les perceptions positives des employés quant aux mérites de l'acquisition ont disparu, car ils estimaient que les initiatives de gestion de crise visant à éviter la surcapacité auraient pu être mises en œuvre différemment si les entreprises ne s'étaient pas engagées dans un processus d'intégration.

De même, les actions visant à gérer la baisse de la demande due à la crise ont eu des conséquences imprévues sur le processus d'intégration. Par exemple, les arrêts de production et les initiatives de réduction des coûts ont limité les interactions

entre les employés et empêché le transfert des connaissances qui constituait un élément clé du plan d'intégration initial.

Nos résultats montrent que l'intégration post-acquisition ne se déroule pas comme un processus autonome mais plutôt comme un processus « enchâssé », intégré et co-évolutif. Chaque dimension d'un processus (perceptions, actions, résultats) est imbriquée et mutuellement constitutive de celles des autres processus.

Figure 3. The dynamic tensions of post-acquisition integration



Nous avons identifié quatre mécanismes à l'œuvre dans le processus d'intégration qui découlent de l'ensemble des processus co-évolutifs présentés ci-dessus: la coordination, la cohésion, la déconnexion et l'aliénation. La figure 3 met en lumière les mécanismes et les tensions qui en résultent.

Premièrement, nos résultats montrent que la coordination et la cohésion facilitent l'intégration. Les initiatives de gestion de crise ont stimulé la recherche de solutions pour faire face à la baisse de la demande. Par exemple, la mise en place de groupes de travail pour prendre des décisions plus rapidement en contexte de crise ont indirectement amélioré la coordination des activités entre les partenaires, facilitant ainsi la coordination des activités (*task integration*). En outre, le fait que

les employés aient perçu la crise comme un « *ennemi commun à combattre* » a favorisé la cohésion entre les salariés des deux entreprises, faisant ainsi progresser l'intégration humaine (*human integration*).

Deuxièmement, nos résultats révèlent que la déconnexion et l'aliénation ont entravé l'intégration. La concurrence entre les entités et le manque de partage des connaissances ont engendré une déconnexion entre les employés et ont entravé la coordination (*task integration*).

Dans l'ensemble, nos résultats montrent que la coordination et la cohésion sont des mécanismes qui facilitent l'intégration alors que la déconnexion et l'aliénation sont des mécanismes qui entravent l'intégration. Notre modèle émergent conceptualise (1) la tension entre la coordination et la déconnexion ainsi que (2) la tension entre la cohésion et l'aliénation comme des tensions entre les facilitateurs et les obstacles dans le processus d'intégration. Nous montrons en effet le processus d'intégration se développe de manière dialectique et dynamique avec des forces qui entravent et facilitent simultanément l'intégration.

4.5. Principales contributions

Cet article amène trois contributions majeures à la littérature sur les fusions-acquisitions.

Un appel récent a été lancé par des auteurs majeurs du champs des F&A pour encourager les chercheurs à explorer plus avant les dynamiques à l'œuvre dans le processus d'intégration post-acquisition (Graebner et al., 2017). Nos résultats contribuent à la littérature existante sur l'intégration post-acquisition en exposant la complexité de ces dynamiques.

Premièrement, nous remanions la vision classique du processus d'intégration en montrant qu'il doit être appréhendé comme enchâssé dans un ensemble de processus co-évolutifs. Nos résultats identifient la source de la dynamique du processus d'intégration dans des processus exogènes à ce dernier. Ce faisant, nous montrons comment l'écart entre la décision d'intégration et les résultats de l'intégration peut résider dans les tensions que nous avons observées. En effet, ces tensions façonnent le processus d'intégration le détournant possiblement de la trajectoire initiale prévue.

Deuxièmement, nos résultats font écho et viennent nourrir le travail de Birkinshaw et al. (2000) en identifiant et en conceptualisant les micro-tensions inhérentes aux processus de *task* et *human integration*. Nous mettons en évidence les tensions dynamiques entre coordination / déconnexion et cohésion / aliénation qui à la fois entravent et facilitent les processus identifiés par Birkinshaw et al. (2000) à savoir *task* et *human integration*. Nous montrons de quelle manière ces tensions conduisent à un processus d'intégration qui, dans son ensemble, se développe de manière dialectique.

Troisièmement, l'adoption d'une perspective « enchâssée¹⁷ », nous permet de contribuer à la compréhension de la performance du processus d'intégration en identifiant d'importantes «variables non identifiées» (King et al., 2004) et des «variables intermédiaires» (Cording et al., 2008). Nous amendons la conception classique du processus d'intégration comme étant autonome en identifiant des « variables intermédiaires » au sens de Cording et al. (2008) émergeant de l'ensemble des processus co-évolutifs. Ainsi, nous montrons que l'origine de l'ambiguïté causale décrite entre les décisions pré-acquisition et les résultats post-acquisition peuvent être exogènes au processus d'intégration lui-même. La littérature existante s'est peu ou pas intéressée au rôle du contexte organisationnel dans lequel s'inscrit le processus d'intégration post-acquisition. Nos résultats conceptualisent les mécanismes au travers desquels le contexte organisationnel vient jouer un rôle important sur le développement du processus d'intégration et remettent ainsi en cause la vision traditionnelle des frontières du processus d'intégration. Nos résultats appellent donc les futures recherches à adopter une perspective « enchâssée » dans l'étude du processus d'intégration post-acquisition.

Globalement, cet article nous permet de conclure que tout processus d'intégration post-acquisition est potentiellement façonné par de multiples influences issues de processus inter-reliés internes ou externes aux organisations. Enfin, nous insistons sur l'adoption d'une perspective « enchâssée » qui nous paraît précieuse pour mieux appréhender le déroulement du processus d'intégration et comprendre les écarts entre les décisions en matière d'intégration et leur mise en œuvre.

¹⁷ Traduction de « *embedded perspective* »

5. Conclusion du chapitre 1

La première série de travaux visait à tester des théories largement diffusées, comme la théorie de l'identité sociale (Tajfel & Turner, 1979; Tajfel & Turner, 1986), dans un contexte de changement organisationnel majeur que constitue une F&A. Cet ensemble de travaux relève d'une logique explicative. Progressivement, gagnant en expérience et dans le cadre des collaborations avec mes co-auteurs, j'ai opéré un glissement me permettant d'aller vers des contributions d'une autre nature, plus théorique, dans le domaine des F&A. D'une logique de réplication et de test de théorie, je suis donc passée à une approche ancrée dans la construction théorique dans le champ des F&A.

La deuxième série de travaux vient enrichir la compréhension du processus d'intégration post-acquisition et la manière avec laquelle les futurs travaux pourront appréhender ce processus. Ainsi, mes travaux récents montrent que le processus d'intégration ne doit pas être envisagé comme détaché des autres processus de changement dans le contexte organisationnel mais au contraire « enchâssé » dans un ensemble de processus co-évolutifs. Mes résultats mettent également en lumière la dimension intrinsèquement relationnelle du processus d'intégration et l'importance des relations inter et intra-organisationnelles dans le succès de celui-ci. Par ailleurs ; ces résultats soulignent le rôle significatif d'acteurs insuffisamment étudiés dans la littérature qui s'est principalement focalisée sur les managers, les salariés ou encore les actionnaires.

Mes résultats récents viennent donc questionner les limites de la recherche existante en matière de fusions et acquisitions et avancent qu'une perspective ouverte (relationnelle, enchâssée et multi-acteur) du processus d'intégration post-acquisition contribue à une meilleure compréhension des pratiques d'intégration.

Chapitre 2 : Les contributions méthodologiques aux Sciences de gestion

Introduction

Le développement théorique est souvent perçu comme le moteur essentiel du travail de chercheur (Corley & Gioia, 2011), ce n'est cependant que par un engagement empirique avec les phénomènes qu'il étudie, que le chercheur peut véritablement tirer des enseignements qui apportent de la valeur aux organisations. Les questionnements d'ordre méthodologique sont donc essentiels à la progression des connaissances en sciences de gestion et spécifiquement dans domaine du management stratégique (Ketchen, Boyd & Bergh, 2008).

Poussée par une curiosité intellectuelle pour les méthodologies, j'ai consacré un pan de mes activités de recherche à l'étude des débats méthodologies et des pratiques mises en œuvre par les chercheurs en science de gestion. Les questionnements méthodologiques sont essentiels dans une discipline jeune, comme les sciences de gestion, qui emprunte à de nombreuses autres disciplines et qui peut parfois être perçue comme fragmentée (Nag, Hambrick & Chen, 2007). Cet intérêt pour les questionnements d'ordre méthodologique émane aussi de ma volonté de comprendre les ressorts de la structuration d'une communauté scientifique. Cette caractéristique personnelle, se retrouve dans les questions de recherche des articles qui composent le chapitre 2 de ce mémoire. La première partie de ce chapitre fait ainsi la synthèse des débats méthodologiques et éclaire de quelle manière la communauté académique se structure autour des pratiques de collaboration scientifique dans le champ des F&A. (Cartwright, Teerikangas, Rouzies & Wilson-Evered, 2012; Mirc, Rouzies & Teerikangas, 2017)

Pendant ma thèse, j'ai expérimenté les méthodes mixtes et j'ai perçu la force du potentiel explicatif de la combinaison de données qualitatives et quantitatives. C'est d'ailleurs cela qui m'a poussé à me former aux méthodes mixtes en lisant les ouvrages (Creswell, 2003; Creswell & Plano Clark, 2007; Plano Clark, Creswell, O'Neil Green & Shope, 2008; Tashakkori & Teddlie, 2003; Teddlie & Tashakkori, 2009) et les articles de référence (Bryman, 1988, 1992; Greene, 2008; Greene, Caracelli & Graham, 1989; Jick, 1979; Johnson, Onwuegbuzie & Turner, 2007; May, 2007). Ces lectures des auteurs majeurs du champ m'ont conduite à constater qu'il n'y avait aucun ouvrage de référence en français et très peu de contributions de la communauté francophone à l'étude des méthodes mixtes. C'est donc cela, et ma rencontre avec Bénédicte Aldebert, qui partageait le même intérêt, qui m'a poussée à m'engager dans l'étude des méthodes mixtes.

Mes travaux dans le domaine ont plusieurs objectifs. Il s'agit dans un premier temps de démontrer que les méthodes mixtes constituent une méthodologie adaptée pour répondre aux questions de recherche complexes, classiques en management stratégique (Harrigan, 1983). En effet, la recherche en management a pour objet de comprendre des situations organisationnelles concrètes et de guider l'action que ces dernières requièrent. Dès lors qu'il s'agit de comprendre l'action organisée, ces problématiques appellent la prise en compte d'une pluralité de

dimensions, temporalités, environnements, instruments et acteurs inter-reliés. Pour ce faire elle doit donc s'appuyer sur des concepts et des méthodes qui permettent d'appréhender des situations dans leur globalité. Pour capter ces objets multidimensionnels, les chercheurs ont classiquement recours à diverses méthodologies comme les approches qualitatives ou quantitatives mais Weick (1979) souligne que si une approche méthodologique « unique » est appliquée dans un contexte complexe, seule une petite partie de la réalité sera révélée. Les méthodes mixtes viendraient donc pallier les limites des mono-méthodes (qu'elles soient qualitatives ou quantitatives) dans l'étude de phénomènes organisationnels complexes.

Le second objectif a trait à la volonté de montrer qu'en se questionnant sur ses choix méthodologiques et son design de recherche, le chercheur peut ouvrir de nouvelles perspectives dans un champ de recherche déjà bien balisé, comme celui des fusions-acquisitions par exemple. En effet, le questionnement méthodologique constitue une approche complémentaire au questionnement théorique qui permet d'aborder certaines incohérences dans une littérature (Ketchen et al., 2008).

Le troisième objectif de mes travaux sur les méthodes mixtes est plus empirique, il s'agit de faire l'état des lieux de l'utilisation des méthodes mixtes dans la recherche francophone en management afin de sensibiliser les chercheurs à cette troisième voie méthodologique.

Dans ce chapitre, je poserai dans un premier temps le cadre des méthodes mixtes et exposerai succinctement la structuration de ce domaine. J'aborderai ensuite les différents designs de méthodes mixtes envisageables. Dans une troisième partie, je présenterai brièvement la synthèse de mes travaux dressant ainsi l'état des lieux de l'utilisation des méthodes mixtes dans la recherche francophone en management stratégique. Je mettrai ensuite en lumière les atouts et les limites des méthodes mixtes pour finalement conclure ce chapitre en soulignant les perspectives de recherche dans le domaine.

Principales publications associées à ce chapitre:

(3) Pascal, A., Aldebert, B. & Rouzies, A. 2018. Mobilisation des méthodes mixtes dans la recherche en systèmes d'information : exploration bibliographique d'une paradoxale discrétion, *Systèmes d'Information et Management*, à paraître. CNRS : 2 ; FNEGE : 2 ; HCERES : A.

(4) Mirc, N., Rouzies, A., & Teerikangas, S. 2017. Do Academics Actually Collaborate in the Study of Interdisciplinary Phenomena? A Look at Half a Century of Research on Mergers and Acquisitions. *European Management Review*, 14(3): 333-357. CNRS : 2 ; FNEGE : 2 ; HCERES : A

(5) Aldebert, B. et Rouzies, A. 2014, Quelle place pour les méthodes mixtes dans la recherche francophone en management?, *Management International*, Vol.19.1. CNRS : 3 ; FNEGE : 2 ; HCERES : A.

(8) Cartwright, S., Teerikangas, S. Rouziès, A et E. Wilson-Evered. 2012, Methods in M&A - A look at the past and the future to forge a path forward, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 28, No 2. CNRS : 3 ; FNEGE : 3 ; HCERES : B.

(12) Rouziès, A. 2013, Mixed Methods: A relevant research design to investigate mergers and acquisitions, *Advances in Mergers and Acquisitions*, Vol.12: 193-21

1. Débats méthodologiques et structuration des pratiques de recherche

Les sciences de gestion sont une discipline considérée comme jeune (Smith & Hitt, 2005) et de nombreux auteurs déplorent leur manque de structuration autour de théories robustes (Ghoshal, 2005; Suddaby, Hardy & Huy, 2011). Il en va de même pour les recherches sur les fusions-acquisitions. Bien que les F&A dominent le paysage économique et que la recherche sur les F&A soit florissante depuis les années 1960 (Faulkner et al., 2012; Haleblan et al., 2009), le champ est souvent critiqué pour son manque de théorisation adéquate du phénomène étudié (Greenwood, Hinings & Brown, 1994; Schweiger & Goulet, 2000) et pour l'incohérence de ses conclusions (Haleblan et al., 2009; King et al., 2004; Meglio & Risberg, 2010; Zollo & Meier, 2008b).

Aujourd'hui, les F&A sont reconnues comme un phénomène complexe et multidimensionnel (Faulkner et al., 2012) qui se développe dans le temps (Ranft & Lord, 2002) et qui implique la rencontre d'au moins deux organisations amenées à revoir leurs frontières organisationnelles (Lin, 2014) et à se coordonner pour tirer bénéfice de ce changement organisationnel majeur (Puranam et al., 2009; Puranam et al., 2006). Il s'agit donc d'un objet d'étude complexe et mouvant. Dans la veine des travaux de Meglio et Risberg (2010), nous soutenons qu'une des raisons possibles de l'incohérence des résultats sur les F&A est liée aux choix méthodologiques opérés par les chercheurs du champ pour appréhender leurs objets d'étude. Nous considérons que les chercheurs doivent se questionner sur les dispositifs méthodologiques qu'ils mobilisent et nous avons donc choisi de mener une revue de la littérature mettant en lumière les choix méthodologiques des auteurs (Cartwright et al., 2012).

Par ailleurs, nous savons que les interactions sociales entre chercheurs et notamment le degré de collaboration scientifique entre eux, affecte la structure des idées (Cappell & Guterbock, 1992; Ennis, 1992), ou la construction et la diffusion de la connaissance au sein d'une discipline scientifique (Burt, 1987). Néanmoins, nous avons une idée moins claire de l'impact des pratiques de collaboration scientifique à travers plusieurs disciplines. Dans nos travaux (Mirc et al., 2017) nous avons donc cherché à répondre à la question suivante : « Comment les chercheurs collaborent-ils à travers différentes disciplines scientifiques ? ». Et plus précisément : « Quels sont les pratiques de collaboration scientifique au sein et entre les disciplines impliquées dans l'étude des F&A ? ». Le champ d'investigation des fusions-acquisitions se prête particulièrement bien à cette question car il s'agit d'un phénomène organisationnel qui a été étudié par diverses disciplines : l'économie, le management ou encore la psychologie. Au fil des ans, les appels pour le recours à des approches interdisciplinaires, permettant d'appréhender la complexité de F&A, se sont multipliés (Cartwright et al., 2012; Haleblan et al., 2009; Meglio & Risberg, 2010; Schweiger & Walsh, 1990). Pour autant, nous ne connaissons pas vraiment l'étendue de la collaboration interdisciplinaire dans l'étude des F&A, ni son effet sur la structuration d'idées dans la recherche sur les F&A. Nous avons donc analysé les pratiques de co-écriture des auteurs dans le champ de F&A afin d'éclairer la structuration des idées dans ce domaine (Mirc et al., 2017)

1.1. Débats méthodologiques¹⁸ et perspectives de recherche

Notre analyse des choix méthodologiques des auteurs dans la littérature sur les F&A révèle, comme on pouvait s'y attendre, une domination des méthodologies quantitatives.

Tableau 11. Distribution des articles par méthodologie (1963-2009)

Type of method	Frequency*	%
Quantitative	306	80,7 %
Qualitative	61	16,1 %
Mixed-methods	12	3,2 %
Total	379¹⁹	100

Sur la période 1963-2009, la moitié des articles mobilisant une approche quantitative utilisent l'analyse de régression (52.5%), près d'un quart (23,8%) utilisent une analyse par évènement (*event analysis*). Le reste des articles se distribue de la manière suivante : comparaisons de moyennes (6.5%), modélisations par équations structurelles (5.1 %), méta-analyses (5.1 %), analyses Manova / Anova (3%), analyses de survie (1,5%), analyses factorielles (1.5%) et analyses de corrélation (1%).

¹⁸ Nous avons analysé les publications traitant des F&A dans dix-neuf revues de 1963 à 2009 : Strategic Management Journal (SMJ), Academy of Management Journal (AMJ), Academy of Management Review (AMR), Administrative Science Quarterly (ASQ), Organization Science (OSc), Organization Studies (Ost), Journal of Management (JOM), Journal of Management Studies (JMS), British Journal of Management (BJM), Journal of Finance (JF), Journal of Occupational and Organizational Psychology (JOOP), Journal of Organizational Behavior (JOB), Journal of World Business (JoWB), Journal of International Business Studies (JIBS), Journal of Marketing (JM), Journal of Marketing Research (JMR), Human Relations, (HR), International Journal of Human Resource Management (IJHRM). Ces données sont issues d'une base de données initialement construite en 2008 avec mes collègues Nicola Mirc, Schlomo Tarba et Satu Terrikangas. Helene Colman, Nicola Mirc et Satu Teerikangas ont ensuite participé à la mise à jour de la base de données. Cette base recense l'ensemble des articles traitant de la thématique des F&A publiés dans 30 journaux académiques des principales disciplines du management (Finance et Comptabilité, Stratégie et Management International, Ressources Humaines et Comportement Organisationnel, Management...) et des disciplines voisines comme l'économie ou la psychologie. Nous nous sommes basé sur le classement de Harzing (*Journal Quality List-<https://harzing.com/resources/journal-quality-list>*) pour sélectionner les meilleurs journaux dans chacune des disciplines. Une fois les journaux sélectionnés, nous avons cherché dans chacune de ces revues l'ensemble des articles traitant des fusions et acquisition en cherchant les termes « *merger* » et/ou « *acquisition* » dans le titre de l'article, les mots clés ou le résumé. Chaque article ainsi trouvé a été codé dans un fichier Excel comprenant les références complètes de l'article : année de publication, titre et volume du journal, titre de l'article, noms des auteurs, institutions des auteurs, mots clés et résumé de l'article. Après ce premier travail, une seconde phase s'est engagée durant laquelle nous avons codé d'autres informations concernant chaque article : les théories mobilisées, la méthodologie retenue, les principaux résultats afin d'obtenir une base aussi exhaustive que possible permettant de voir dans un seul et même fichier tous les articles et leurs caractéristiques. Le codage complet a représenté plusieurs mois de travail fastidieux, heureusement divisé entre chacun des co-auteurs. La partie de la base utilisée dans la publication traitant des débats méthodologiques dans les F&A était constituée de 443 articles que nous avons lus, analysés et codés séparément afin de dégager la thématique principale et la méthodologie retenues par les auteurs.

¹⁹ Dans l'analyse des choix méthodologiques, nous avons exclu les articles théoriques, conceptuels et les revues de littérature, réduisant ainsi l'échantillon de 443 à 379 articles empiriques.

L'analyse détaillée révèle également que la moitié des articles (52,5%) mobilisant une approche qualitative ont recours à une étude de cas unique. Un tiers des articles (29,5%) réalisent une étude de cas multiples. Viennent ensuite, les analyses de discours (11,4%), l'expérimentation de terrain (3,2% des articles) et l'ethnographie (3,2%).

Concernant les choix méthodologiques, qu'ils soient qualitatifs ou quantitatifs, nous notons que les chercheurs en F&A sont assez conservateurs dans les designs retenus. Ainsi, les chercheurs qualitatifs utilisent majoritairement l'étude de cas, unique ou multiple, alors que d'autres approches qualitatives plus innovantes mobilisées (ethnographie, auto-ethnographies...) comme un moyen de découvrir des facettes encore inexplorées des F&A. De même, les chercheurs recourent assez peu aux méthodes mixtes alors que ces dernières pourraient constituer un dispositif méthodologique efficace pour saisir la complexité des dynamiques organisationnelles (macro) et individuelles (micro) observée dans les F&A. Nous observons également que les designs retenus peuvent être qualifiés de « peu impliquant » pour le chercheur. A l'exception de l'ethnographie, les chercheurs recourent à des méthodes pour lesquelles ils ont un rôle « passif » de collecteur et d'analyste de données et ne se positionnent pas ou peu dans « une démarche de recherche action » qui les conduiraient à s'impliquer davantage en tant qu'acteur et non pas uniquement en tant qu'observateur de la mise en œuvre d'une opération de F&A. Enfin, la majorité des recherches de notre échantillon adopte principalement une approche confirmatoire. Nos résultats mettent ainsi en évidence une relative rareté des études cherchant à faire du « *theory-building* ».

L'analyse critique des choix méthodologiques opérés par les chercheurs, nous conduit à formuler plusieurs propositions qui sont autant de perspectives pour le renouvellement des questionnements dans le champ des F&A. Nous avons constaté que la plupart des recherches sur les F&A mobilisent un seul niveau d'analyse. En d'autres termes, les chercheurs se concentrent sur le niveau de l'industrie, de l'organisation, de la transaction ou celui des individus impliqués. Mais les études combinant plusieurs niveaux d'analyse sont plus rares et constituent une perspective de recherche que nous qualifions de : « *Bridging level of analysis* ». Nous savons également que les recherches sur les F&A ont tendance à se concentrer sur les acteurs organisationnels de la firme focale, au mépris des parties prenantes externes affectées par l'opération (Haleblian et al., 2009). L'étude des parties prenantes (clients, fournisseurs, régulateurs...) offre donc une perspective de recherche que nous qualifions de « *Bridging units of analysis* ». Nous savons par ailleurs que les F&A appartiennent à ce qu'il est convenu d'appeler les « relations interentreprises » ou les « hybrides organisationnels » (Borys & Jemison, 1989). De sorte que les F&A sont susceptibles de partager des similitudes avec d'autres types de relations interentreprises, qu'il s'agisse de coentreprises, d'alliances, de réseaux, de relations d'externalisation, de partenariats, de franchises ou de licences. Des travaux visant à unifier et à intégrer les connaissances sur les différents types de relations inter-organisationnelles existent (Brass, Galaskiewicz, Greve & Tsai, 2004; Parmigiani & Rivera-Santos, 2011). Aussi surprenant que cela puisse être, les F&A ont été largement exclues de ces travaux traitant des proximités entre les différentes formes de relations inter-organisationnelles (Borys et Jemison, 1989). Il y aurait une place pour un débat critique et intégratif comparant les F&A et les autres formes de relations inter-

organisationnelles. Ces travaux pourraient spécialement analyser leurs similitudes et leurs différences conceptuelles, leurs antécédents, la dynamique de leurs processus et leurs résultats. Nous qualifions cette perspective de « *Bridging conceptual and theoretical foundations* » car elle devrait permettre d'éclairer le phénomène de F&A par fertilisation croisée avec ce que nous connaissons des relations inter-organisationnelles au sens large. Enfin, nous savons que les F&A ont été abordées sous différents angles : stratégique, financier, humain... Néanmoins, comme évoqué précédemment, ces études ont souvent été menées en parallèle, conduisant à une construction de la connaissance en silos. Une perspective de recherche consisterait donc à véritablement adopter une approche multidisciplinaire dans l'étude des F&A. Nous qualifions cette perspective de « *Bridging disciplines* ».

Pour encore mieux comprendre comment s'est construite la connaissance sur les F&A et de quelle manière ce domaine de recherche peut évoluer à l'avenir, nous présentons dans la section suivante une analyse de la structuration des pratiques de collaboration scientifique dans l'étude des F&A de 1951 à 2014.

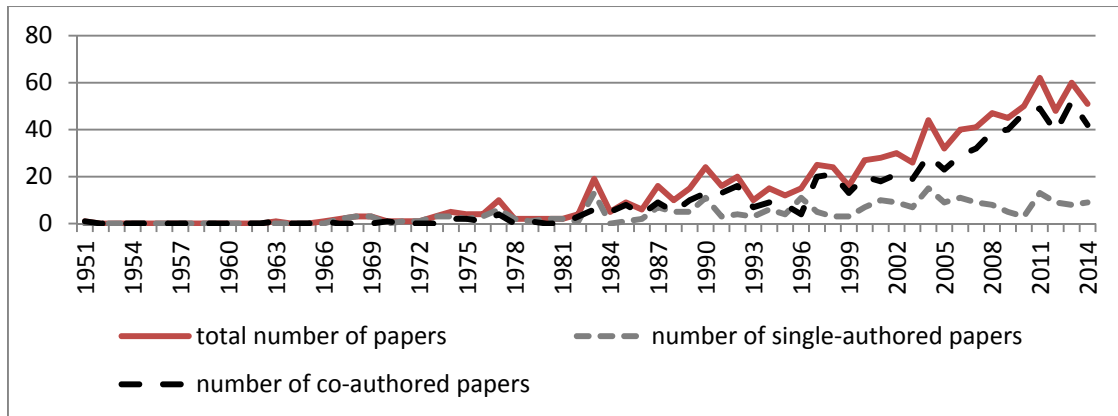
1.2. Structuration des pratiques de collaboration scientifique²⁰

Les interactions sociales entre chercheurs et notamment le degré de collaboration scientifique entre eux, affecte la structure des idées (Cappell & Guterbock, 1992; Ennis, 1992), mais également la construction et la diffusion des connaissances au sein d'une même discipline scientifique (Burt, 1987). L'analyse des pratiques de collaboration scientifique entre disciplines est beaucoup moins documentée dans la littérature. Le champ d'investigation des fusions-acquisitions se prête particulièrement bien à cette question car il s'agit d'un phénomène organisationnel complexe et qui a été étudié par diverses disciplines : l'économie, le management ou encore la psychologie. De plus, les appels pour le recours à des approches interdisciplinaires, permettant d'appréhender la complexité des F&A, se sont multipliés (Cartwright et al., 2012; Halebian et al., 2009; Meglio & Risberg, 2010; Schweiger & Walsh, 1990). Pour autant, nous ne connaissons pas vraiment l'étendue de la collaboration interdisciplinaire dans l'étude des F&A, ni son effet sur la structuration d'idées dans la recherche sur les F&A. Notre travail (Mirc et al, 2017) s'est donc donné pour objectif d'étudier comment les chercheurs issus de disciplines différentes collaborent pour répondre à une même question de recherche. Plus précisément, nous étions les pratiques de collaboration scientifique interdisciplinaire dans le domaine de recherche consacré à l'étude des F&A.

²⁰ Afin de comprendre les pratiques de collaboration, nous avons conduit une analyse de réseaux entre chercheurs du champ des F&A de 1951 à 2014. Dans cette étude, nous nous sommes basés sur les données contenues dans la base présentée à la page 67 de ce mémoire. Nous avons actualisé les données en collectant, selon la même procédure que précédemment les articles traitant des F&A sur la période 2009-2014. La base ainsi constituée comptait 833 articles publiés dans 30 revues américaines et européennes de premier plan et 107 articles publiés dans *Advances in Mergers and Acquisitions*. Pour chaque article, nous avons codé : les noms des auteurs, leurs institutions de rattachement et leur la discipline. Le codage de la discipline a été fait en se connectant à la page personnelle du chercheur, à celle de son institution ou en allant sur LinkedIn ou Research Gate. La base contenait un total de 1158 auteurs. Nous avons conduit les analyses de réseau à l'aide du logiciel Pajek sur un échantillon final de 687 articles de 1951 à 2014 (les 253 articles écrits par un seul auteur ont été exclus de l'analyse étant donné que celle-ci porte sur les pratiques de collaboration scientifique).

Nos résultats indiquent que 73,1% des articles sont co-écrits contre 26,9% d'articles écrits par un seul auteur. La figure 4 indique une intensification de la co-écriture chez les chercheurs en F&A.

Figure 4. Evolution of co-authored and single-authored papers*



*1951 corresponds to the 1st paper dealing with M&A that we found in the journals selected for data collection. We collected data until December 2014.

Cependant, on note que les auteurs utilisent seulement 0,2 % des possibilités de collaboration théoriquement offertes par la taille du réseau (network density : 0,002). Ce résultat est comparable à ceux observés dans d'autres disciplines comme le management du sport par exemple (Acedo, Barroso, Casanueva & Galán, 2006). La composition structurelle du réseau nous permet d'identifier 304 sous-groupes dans l'ensemble du réseau. Malgré une tendance croissante à la collaboration, un examen plus attentif des sous-groupes de chercheurs interconnectés montre que la majorité a tendance à travailler au sein de petites communautés isolées, reliant au mieux deux à cinq auteurs. L'analyse du degré de centralité confirme que la majorité des chercheurs publie avec un très petit nombre de co-auteurs, alors qu'une petite minorité collabore activement avec de nombreux co-auteurs. En moyenne, les chercheurs sont liés à 2,13 autres chercheurs. Ainsi, 435 auteurs (37,6%) ont un co-auteur et 435 (37,6%) en ont deux coauteurs. 13,6% des auteurs ont publié des articles avec trois chercheurs et 6,22% avec quatre chercheurs (6,22%). Vingt-six auteurs ont coécrit des articles avec cinq collègues différents et 13 auteurs ont six différents co-auteurs. Pour seulement cinq auteurs, nous avons enregistré plus de dix co-auteurs différents. La plupart des collaborations sont des événements uniques : 87,54% des chercheurs de l'échantillon n'ont publié qu'un seul article ensemble. Seulement 12,46% des dyades (154 coauteurs) ont publié plus d'un article ensemble. La proportion diminue significativement avec le nombre de co-écritures: dans 111 (8,9%) cas les auteurs ont publié deux fois ensemble, dans 24 cas les auteurs ont publié trois fois ensemble, dans 13 cas les auteurs ont publié quatre articles ensemble et enfin dans cinq cas, les auteurs ont co-publié cinq articles.

En résumé, notre analyse des pratiques de collaboration dans le domaine des F&A montre que le degré de collaboration est élevé avec 73% des articles co-écrits. Cette tendance à la co-écriture est en augmentation. Néanmoins, nos résultats montrent également que la densité du réseau est très faible, toutes les collaborations possibles sont loin d'être exploitées. Ainsi, un nombre très limité de chercheurs collaborent de manière étroite et répétée dans le temps.

Notre étude s'est ensuite focalisée sur l'analyse des pratiques de collaborations interdisciplinaire. Nous montrons que la collaboration mono-disciplinaire est plus fréquente que la collaboration interdisciplinaire. De plus, cette fréquence varie d'une discipline à l'autre. Nous identifions trois approches collaboratives différentes selon les disciplines :

1. La collaboration mono-disciplinaire, qui caractérise les chercheurs en finance par exemple.
2. La collaboration interdisciplinaire partielle, qui caractérise les chercheurs en stratégie publiant de manière équilibrée avec des chercheurs en stratégie et des chercheurs d'autres disciplines.
3. La collaboration interdisciplinaire qui caractérise les chercheurs en comportement organisationnel et en RH qui ont tendance à co-écrire significativement plus avec des chercheurs d'autres disciplines qu'avec des chercheurs de leur discipline.

Nos résultats nous conduisent ensuite à mettre en lumière les contributions de certains acteurs du réseau à la structure et la dynamique de celui-ci. Le tableau 12 présente les auteurs les plus importants, les plus fédérateurs et les plus interdisciplinaires du réseau.

Les auteurs engagés dans des collaborations interdisciplinaires ne sont pas nécessairement des auteurs « importants » ou des auteurs « fédérateurs ». Ce résultat suggère que la position d'un auteur dans le réseau social de la recherche sur les F&A ne semble pas influencer sa capacité à publier avec un chercheur d'une autre discipline.

Tableau 12. Author positions in the M&A co-authorship network

<i>Prominent authors (weighted degree)*</i>		<i>Federators (betweenness centrality) **</i>		<i>Interdisciplinary authors (weighted degree in interdisciplinary co-authorships) ***</i>	
Vaara, E.	33	Lubatkin, Michael	0.0143	Vaara, Eero	11
Lubatkin, M.	30	Larsson, Rikard	0.0102	Schweiger, David M.	10
Hitt, Michael A.	29	Hitt, Michael A.	0.0099	De Jong, Menno D. T.	8
Very, Philippe	22	Stahl, Günter K.	0.0074	Bresman, Henrik	8
Haleblian, Jerayr	18	Vaara, Eero	0.0064	Lubatkin, Michael	7
Harrison, Jeffrey S.	18	Lane, Peter	0.0063	Haleblian, Jerayr	7
Hoskisson, Robert E.	16	Tyler, Beverly B.	0.0063	Sarala, Riikka M.	7
Tienari, Janne	15	Reuer, Jeffrey J.	0.0056	Bartels, Jos	7
Reuer, Jeffrey J.	15	Very, Philippe	0.0049	Pruyn, Ad	7
Ireland, R. Duane	14	Weber, Yaakov	0.0044	Devers, Cynthia E.	6
Harford, Jarrad	14	Zollo, Maurizio	0.0043	Cho, Bongsoon	6
Stahl, Günter K.	13	Singh, Harbir	0.0034	Very, Philippe	5
McNamara, Gerry M.	12	Tarba, Shlomo Y.	0.0030	Weber, Yaakov	5
Schweiger, David M.	12	Finkelstein, Sydney	0.0025	Finkelstein, Sydney	5
Stulz, René M.	12	Teerikangas, Satu	0.0023	Cartwright, Sue	5
Singh, Harbir	11	Laamanen, Tomi	0.0021	Björkman, Ingmar	5
Calori, Roland	11	Harrison, Jeffrey S.	0.0020	Van Dick, Rolf	5
Laamanen, Tomi	11	Haleblian, Jerayr	0.0019	Ullrich, Johannes	5
Capron, Laurence	10	Cannella, Albert	0.0018	Puttonen, L.	5
Veiga, John F.	10	Schijven, Mario	0.0017	Gammelgaard, Jens	5
Child, John	10	Chatterjee, Sayan	0.0017	Werr, Andreas	5
Weber, Yaakov	10	Hambrick, Donald C.	0.0016	Stahl, Günter K.	4
King, David R.	9	Anand, Jaideep	0.0016	McNamara, Gerry M.	4
Pitkethly, Robert	9	Reus, Taco	0.0015	Birkinshaw, Julian	4
Kang, Jun-Koo	9	Schweiger, David M.	0.0015	Haunschild, Pamela	4
Mitchell, Will	9	Angwin, Duncan	0.0013	Clougherty, Joseph A.	4
De Jong, Menno D. T.	9	Noorderhaven, Niels	0.0013	Dörrenbächer, Christoph	4
Ragozzino, Roberto	9	Gates, Stephen	0.0012	Buchholtz, Ann K.	4
Noorderhaven, Niels G.	9	Krishnan, Hema	0.0010	Wright, Peter	4
Sarala, Riikka M.	9	Barkema, Harry G.	0.0008	Weitzel, Utz	4
Network mean value	2.52		0.0001		0.74

* Cette valeur est calculée en comparant le nombre de total de collaborations au nombre de collaborations répétées avec le même co-auteur.

** Cette valeur reflète l'influence de l'auteur c'est à dire sa capacité à relier les autres membres du réseau.

*** Cette valeur traduit la capacité de l'auteur à relier des auteurs ou des parties du réseau qui ne seraient pas reliés sans sa présence.

Enfin, nos résultats mettent en lumière l'émergence d'une communauté interdisciplinaire se structurant au fil des années autour de quatre sous-groupes. Cette communauté regroupe 179 auteurs (15.6% des auteurs du réseau) issues de dix disciplines différentes et ayant co-écrit 152 articles (22,1% des articles de notre échantillon). Cette communauté présente une densité de 2% soit dix fois plus que

la densité du réseau total et une production d'articles interdisciplinaires légèrement supérieure à celle du réseau total (32,89 % contre 30,16% pour l'ensemble du réseau) et s'organise autour de quatre sous-groupes reliés entre eux. Le tableau 13 détaille les caractéristiques de ces sous-groupes.

Tableau 13. Comparaison des sous-groupes de la communauté émergente.

	Sous-groupe 1	Sous- groupe 2	Sous- groupe 3	Sous- groupe 4
Article fondateur	Lubatkin et O'Neil (1987)	Hellgren et al. (2002)	Hitt et al. (1990)	Montgomery et Singh (1987)
Période de développement	1990-début 2000	2002-2014	1990-début 2000	1990-2000
Nombre d'articles	26	19	16	22
Distribution des articles	65.4% quantitatifs 19.2% théoriques 15.4% qualitatifs	47.5% qualitatifs 31.5% quantitatifs 21%théoriques	68.5% quantitatifs 25% théoriques 6.3% qualitatifs	90.4% quantitatifs 4.8% théoriques 4.8% qualitatifs
% d'articles interdisciplinaires	53.8%	42.1%	12.5%	9%
Thèmes étudiés	Corporate strategy Risk Management Cultural and managerial perspective	Cultural differences Trust Discourse and language Justice Micro-dynamics of post-acquisition integration	Decision making process Innovation in M&A Divestiture and corporate restructuring M&A performance	Decision making process in the pre-deal phase Technology based acquisitions
Représentation des nationalités	Origine USA et développement en France et en Finlande	International (Europe et USA)	100 % USA	100 % USA

Ces sous-groupes ont émergé approximativement à la même période (à l'exception du sous-groupe 2 apparu plus tard), ils ont évolué de manière indépendante, en grande partie parallèlement, au cours des deux décennies suivantes. Ce n'est que très récemment que des collaborations entre les membres de ces sous-groupes ont vu le jour. Les sous-groupes 1 et 3 ont été connectés en 2000 par la contribution Harrison et al. (2000) publié dans *Advances in M&As* qui questionne le lien entre le processus de prise de décision avant l'acquisition et le processus d'intégration post-acquisition. La connexion entre les sous-groupes 1 et 2 n'a été créée qu'en 2011 à travers l'article interdisciplinaire de Stahl et al. (2011) sur le rôle de la confiance dans l'intégration des F&A. Enfin, la liaison entre les sous-groupes 3 et 4 a été faite en 2013 grâce à l'article co-écrit par Reuer et al. (2013) sur les modes de gouvernance.

Nos résultats révèlent l'émergence d'une communauté F&A globale et inter-reliée en 2014. Bien que cette structuration soit très récente (les liens entre les communautés 3 et 4 datant de 2013), nous pouvons nous attendre à ce que de futures publications renforcent les liens créés allant vers plus d'intégration et de

collaboration dans cette communauté. En comparaison avec d'autres domaines en sciences de gestion, la structuration de la communauté en F&A demeure très faible. En effet, la composante principale du réseau F&A regroupe uniquement 15,5% de tous les auteurs du réseau complet, alors que d'autres études mettent en avant des chiffres beaucoup plus importants : 45 à 62 % en management du sport et 85 à 92 % en médecine ou en science physique. En d'autres termes, il faut garder à l'esprit que la majorité des chercheurs en M&A ne collaborent pas et prendre cela comme un aiguillon pour de futures recherches basées sur plus de collaboration.

Nos travaux contribuent également à dessiner une ébauche de sociologie de la construction de la connaissance dans le champ des F&A. Les travaux récents en sociologie des sciences montrent qu'il y a un lien significatif entre les interactions entre chercheurs et le type de connaissance produite dans un domaine (Cappell & Guterbock, 1992; Ennis, 1992; Newman, 2004). Les travaux existants montrent par exemple comment le champ de la sociologie s'est progressivement structuré, grâce aux pratiques de collaboration, passant d'un pluralisme théorique à une plus grande intégration structurelle des connaissances (Moody, 2004). Nos résultats s'inscrivent dans le prolongement de ceux de Moody (2004) et font apparaître que le champ des F&A passe progressivement d'un domaine largement pluraliste et pluridisciplinaire à un domaine dans lequel un certain degré d'unification théorique et d'harmonisation des idées se développe. A ce titre, nos résultats mettent en avant l'importance des auteurs fédérateurs et interdisciplinaires qui contribuent à la circulation et l'unification des connaissances dans le champ des F&A.

1.3. Conclusion

Pour conclure cette section sur les débats méthodologiques et la structuration des pratiques de collaboration scientifique dans le champ des F&A, nous soulignons que l'interdisciplinarité, souvent perçue comme un vœu pieux dans la recherche sur les F&A, existe (Mirc et al., 2017). Il s'agit certes pour l'instant d'une communauté interdisciplinaire de taille limitée mais qui croît de manière significative. Il semblerait que l'on soit bientôt en mesure de dépasser les critiques faites au champ des F&A pour son manque de fertilisation croisée entre des « familles » de chercheurs travaillant en silos. Nos résultats encouragent également les chercheurs du domaine à aller vers toujours plus de collaboration afin de renforcer l'harmonisation du champ des F&A et ainsi donner plus d'impact à la connaissance produite. Connaissance qui se diffuse généralement mieux dans un réseau de chercheurs étroitement connectés. Le rôle des auteurs fédérateur est central dans cette dynamique de circulation et d'unification des connaissances dans le champ des F&A. Enfin nos résultats (Cartwright et al., 2012) dressent plusieurs recommandations qui sont autant de pistes de recherche qui s'ouvrent pour de futurs travaux dans le domaine.

2. Structuration du champ des méthodes mixtes

Les premiers travaux traitant de la combinaison de données datent de la fin des années soixante et sont principalement issus de disciplines comme la psychologie, la sociologie ou les sciences de l'éducation (Campbell & Fiske, 1959; Denzin, 1978; Jick, 1979).

Campbell et Fiske (1959) sont les premiers à formaliser une pratique d'utilisation de plusieurs méthodes de recherche appelée « opérationnalisme multiple ». Ils défendent l'idée que la convergence des résultats par une ou plusieurs méthodes renforce leur validité. Denzin (1978) et Jick (1979) introduisent le concept de triangulation. Denzin (1978) distingue quatre types de triangulation, une au niveau des données, une autre au niveau des investigateurs, une troisième au niveau des théories et une dernière au niveau de la méthodologie. Denzin (1978) distingue également les intra-méthodes de triangulation (*within-methods*) qui font références à l'utilisation de plusieurs méthodes uniquement quantitatives ou uniquement qualitatives dans une même étude et les inter-méthodes de triangulation (*between-methods*) qui impliquent l'utilisation conjointe des méthodes qualitatives/quantitatives dans une même recherche. Ce concept de triangulation n'est pas un terme spécifique à la combinaison de méthodes de nature différente puisqu'il peut être également employé pour la combinaison de théories par exemple. Néanmoins ces travaux ouvrent la voie à un rapprochement des méthodes qualitatives et quantitatives et sont animés d'une volonté de répondre de façon pragmatique aux questions de recherche.

Tantôt qualifiées de troisième mouvement méthodologique (Tashakkori & Teddlie, 2003) ou de troisième paradigme de recherche (Johnson & Onwuegbuzie, 2004), les méthodes mixtes connaissent un réel engouement dans les sciences sociales depuis une quinzaine d'années. Plus particulièrement, lors des dix dernières années, nous avons assisté à un mouvement d'institutionnalisation des méthodes mixtes en sociologie, en psychologie ou encore en sciences de l'éducation. La pratique de combinaison de données ou de méthodes est largement admise et utilisée dans ces disciplines (Teddlie & Tashakkori, 2009). Cette institutionnalisation se traduit principalement par la publication de nombreux ouvrages de références (Creswell, 2003, 2015; Plano Clark et al., 2008; Tashakkori & Teddlie, 2003; Teddlie & Tashakkori, 2009) et de nombreux numéros spéciaux dans les principales revues disciplinaires en psychologie, sociologie et en sciences de l'éducation. En 2007, la création d'un journal entièrement consacré aux méthodes mixtes (*Journal of Mixed Methods*) illustre également ce mouvement d'institutionnalisation et de structuration du champ, encore renforcée en 2013 par le lancement d'une association scientifique internationale dédiée aux méthodes mixtes (*Mixed Methods International Research Association*).

En science de gestion, le constat est tout autre. Il est de tradition en sciences de gestion de faire une distinction entre les méthodes qualitatives et quantitatives. Les partisans des méthodes quantitatives défendent une recherche objective, déductive, causale, exempte de biais et généralisable, alors que les tenants des méthodes qualitatives nuancent la recherche absolue d'objectivité à la fois impossible à atteindre et non souhaitable. Ils accordent plus d'importance au contexte de l'étude, aux descriptions riches, prenant en compte l'interprétation des acteurs et la construction d'actions et de connaissances collectives. Les partisans de ces deux

méthodes se sont longtemps opposés arguant la supériorité de chacune d'entre elles et minimisant les apports de l'autre méthode. La « guerre des paradigmes » (Gage, 1989) a tendance à persister en sciences de gestion, rendant le développement et l'institutionnalisation des méthodes mixtes plus difficile. Néanmoins, il est possible de repérer plusieurs articles de grande qualité, publiés dans les meilleures revues du domaine et mobilisant des méthodes mixtes (Birkinshaw et al., 2000; Di Stefano, King & Verona, 2015; Fonti, Maoret & Whitbred, 2017; Heimeriks, Schijven & Gates, 2012; Vergne & Depeyre, 2016).

Les travaux les plus récents se questionnant sur l'utilisation des méthodes mixtes en sciences de gestion concluent que malgré l'augmentation du nombre de publications mobilisant une méthode mixte, il reste encore beaucoup à comprendre quant à leur conception et à leur mise en œuvre, ainsi qu'à l'impact qu'elles ont sur le domaine du management (Molina-Azorin, Bergh, Corley & Ketchen Jr, 2017).

2.1. Définition(s) des méthodes mixtes

Les définitions des méthodes mixtes sont nombreuses. Dans mes travaux, je m'appuie sur deux définitions qui, selon moi, permettent d'appréhender le plus simplement mais aussi le plus complètement possible ce que sont les méthodes mixtes.

Johnson *et al.* (2007) indiquent que: « les méthodes mixtes sont un type de recherche dans lequel un chercheur ou une équipe de recherche combine des aspects des méthodes qualitatives et quantitatives (à savoir les postulats, les outils de collecte de données, l'analyse, les techniques d'inférence) à des fins d'approfondissement et de corroboration » (2007 : 123). Creswell & Plano Clark (2011 : 5) définissent quant à eux les méthodes mixtes à travers les six caractéristiques suivantes : (1) collecter et analyser des données qualitatives et quantitatives ; (2) mixer ces deux formes de données en choisissant le type de combinaison appropriée ; (3) donner la priorité à un ou aux deux types de données (selon ce que la recherche souhaite valoriser) ; (4) utiliser cette démarche dans une seule et même étude ou pendant les différentes étapes d'un programme de recherche plus large ; (5) inscrire la démarche dans un paradigme ; (6) mobiliser un design de recherche adéquat. Ces deux définitions révèlent que les pratiques de mises en œuvre des méthodes mixtes peuvent différer. Ainsi, la combinaison peut porter sur des types de recherche (recherches qualitatives et quantitatives) ou sur des types de données (qualitatives et quantitatives). La question de recherche est donc centrale dans le choix des éléments qui seront combinés ainsi que la motivation des chercheurs sur les résultats attendus d'une telle combinaison.

Il est important de souligner la distinction qui existe entre les multi-méthodes et les méthodes mixtes. La recherche multi-méthode se réfère à l'utilisation de plusieurs méthodes quantitatives ou de plusieurs méthodes qualitatives dans une seule étude. Cependant, comme indiqué précédemment, la recherche sur les méthodes mixtes inclut des méthodes à la fois quantitatives et qualitatives dans la même étude. La recherche sur les méthodes mixtes va au-delà des approches multi-méthodes.

2.2. Les designs de méthodes mixtes

Afin de mieux comprendre ce que sont les méthodes mixtes, il est nécessaire de rentrer dans le détail de leur opérationnalisation.

Lorsqu'un chercheur décide de mettre en œuvre une méthode mixte afin de répondre à sa ou ses questions de recherche, il doit dans un premier temps s'interroger sur deux éléments essentiels : la temporalité et la pondération des méthodes. En d'autres termes, il s'agit de savoir si le chercheur va mettre en place un design de recherche séquentiel ou simultané (temporalité) et s'il donnera plus de poids à l'une ou l'autre des méthodes ou s'il considèrera leur contributions aux résultats comme équivalente (pondération). Un système de notation des designs de méthodes mixtes a été développé (Morse, 1991) et est aujourd'hui communément admis. Les méthodes quantitatives sont notées QUAN, les méthodes qualitatives sont notées QUAL. Ces abréviations écrites en majuscule indiquent quand l'une des deux méthodes est dominante. Lorsque l'emploi des méthodes est simultané, on les sépare du signe (+). Lorsque le design est séquentiel, une flèche (=>) indique le sens de temporalité.

Plusieurs classifications des designs de méthodes mixtes ont été élaborées (Creswell, 1999; Creswell, 2003; Greene et al., 1989). Dans nos travaux sur les méthodes mixtes (publications n°5, 12 et 15), mes co-auteurs et moi-même retenons la classification de Creswell et al. (2003) qui est selon nous la plus complète. Les auteurs proposent quatre types majeurs de modèles de méthodes mixtes : la triangulation, la complémentarité, l'explication et l'exploration.

La triangulation permet d'obtenir des données différentes sur un même sujet afin de mieux comprendre un problème (Morse, 1991). Un des buts de la triangulation est la recherche de convergence ou de corroboration des résultats sur un même phénomène pour renforcer la validité de l'étude. Il peut s'agir également de confronter intentionnellement des résultats qualitatifs et quantitatifs contradictoires afin de faire émerger des paradoxes qui conduisent à de nouvelles interprétations d'un même phénomène et à la création potentielle de nouvelles connaissances. C'est ce que Greene et al. (1989) nomment initiation.

Le design de complémentarité est un design de méthode mixte dans lequel un ensemble de données fournit un soutien (rôle secondaire) dans une étude basée principalement sur l'autre type de données. Ce design permet au chercheur de prendre en compte différents niveaux d'analyse d'un même phénomène. La métaphore des pelures d'oignon est souvent utilisée pour qualifier ce design qui permet également de répondre à différentes questions nécessitant des données de natures différentes.

Le design explicatif est une conception séquentielle dans laquelle un type de recherche est suivi par les autres afin d'expliquer davantage ce qui a été trouvé dans la première partie.

Le design exploratoire est également une conception séquentielle et consiste à utiliser des méthodes qualitatives pour découvrir les thèmes concernant une question, puis utiliser ces thèmes pour élaborer et administrer un instrument qui permettra de générer des données qui seront analysées quantitativement.

Le tableau 14 résume les principaux types de designs de méthodes mixtes combinant la motivation, la temporalité et la pondération suivant la notation de Morse (1991).

Tableau 14- Le principaux types de méthodes mixtes

Motivation	Temporalité	Pondération	Notation selon Morse (1991)
Triangulation	Simultané	Généralement équivalent	QUAN+QUAL
Complémentarité	Simultané ou séquentiel	Non équivalent	QUAN(qual) ou QUAL(quan)
Explicatif	Séquentiel : phase quantitative puis phase qualitative	Généralement dominance du quantitatif	QUAN=>qual
Exploratoire	Séquentiel : phase qualitative puis phase quantitative	Généralement dominance du qualitatif	QUAL=>quan

3. Etat des lieux de l'utilisation des méthodes mixtes

Nos résultats montrent que globalement il y a une faible utilisation des méthodes mixtes en management. Le tableau 15 ci-dessous synthétise les résultats des différentes publications et met en lumière cette faible utilisation des méthodes mixtes.

Tableau 15. Une faible utilisation des méthodes mixtes (MM)

Publication	Supports de publication analysés	Période analysée	Nombre total d'articles	Nombre d'articles utilisant les MM (pourcentage)
Pascal, Aldebert et Rouzies (2018)	7 journaux dans le domaine des systèmes d'information.	2008-2016	2064	24 (1.2%)
Aldebert et Rouzies, (2014)	2 journaux dans le domaine du management (<i>M@n@gement et Management International</i>). Les actes de la conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)	1996-2012	1703	19 (1.1%)
Rouzies, (2013)	19 journaux de rang 1 dans toutes les disciplines du management traitant des fusions-acquisitions.	1963-2012	450	9 (2%)

En comparaison avec des recherches existantes, il apparaît que le recours aux méthodes mixtes dans la communauté francophone en management est inférieur à celui observé dans d'autres disciplines. Ainsi, une étude sur les publications dans les quatre plus prestigieux journaux en « *international business* » indique que les méthodes mixtes représentent 17 % des articles publiés sur la période 2000-2003 (Hurmerinta-Peltomäki & Nummela, 2006). De même, une étude portant sur les articles publiés dans *Strategic Management Journal* entre 1997 et 2006 montre que les méthodes mixtes constituent 14,6 % des articles publiés dans ce support (Molina-Azorin, 2010).

Au-delà de ces premiers éléments chiffrés, les analyses thématiques de contenu conduites dans ces publications révèlent que les chercheurs en management n'utilisent pas tout le potentiel offert par les méthodes mixtes. En effet, parmi les différents designs de méthodes mixtes présentés précédemment, il apparaît que les auteurs mobilisent principalement les designs de triangulation, de complémentarité et d'exploration et ont tendance à délaissier le design d'initiation par exemple qui pourrait pourtant permettre de faire émerger de nouveaux questionnements de recherche.

Enfin, dans nos deux publications faisant l'état des lieux de l'utilisation des méthodes mixtes dans la recherche francophone en management (Aldebert & Rouzies, 2014) et dans la recherche en systèmes d'information (Pascal, Aldebert & Rouzies, 2018), nos résultats indiquent qu'une certaine confusion existe quant à la labellisation des méthodes mixtes. Dans la publication n° 5, aucun article n'utilise le terme « méthode mixte » et aucun ne fait références aux ouvrages fondateurs dans le domaine. Dans la publication n°3, sur les 24 articles recensés comme mobilisant une méthode mixte, 8 articles utilisent le terme « multimethod » pour présenter leur méthodologie, 10 articles emploient spécifiquement le terme « mixed method », 2 articles utilisent les deux termes et enfin 4 articles ne font aucune mention spéciale quant à leur choix méthodologique. Nous observons surtout qu'un tiers des 24 articles n'indiquent aucune référence bibliographique relative au champ des méthodes mixtes. Cette labellisation quelque peu flottante et le relatif manque de références aux articles fondateurs peut s'interpréter de différentes façons : une jeunesse relative du champ des méthodes mixtes en système d'information qui explique une méconnaissance des autres travaux, ou au contraire l'impression que ces méthodes ont toujours existé et donc qu'il est inutile de se référer à des travaux fondateurs ; une explication alternative, peut-être plus simpliste, est d'en déduire un manque de rigueur non relevé par les évaluateurs, eux-mêmes étant peut-être peu familiers de ces méthodes.

L'absence d'utilisation du terme méthodes mixtes a été relevée même dans les recherches les plus récentes. Ainsi, Molina-Azorin et al. (2017) indiquent que malgré une institutionnalisation progressive du champ des méthodes mixtes en management, les chercheurs qui, dans leurs travaux et leurs publications, combinent des méthodes qualitatives et quantitatives, ont encore tendance à ne pas utiliser le terme méthodes mixtes. Les méthodes mixtes ne manquent pourtant pas d'atouts comme présenté dans la section suivante.

4. Les atouts des méthodes mixtes

Nos résultats (Aldebert & Rouzies, 2014) montrent que les chercheurs ayant utilisés une méthode mixte indiquent cinq raisons principales à leur choix :

1. Répondre à une même question de recherche à l'aide de deux méthodes complémentaires pour apporter des éclairages plus riches et plus contrastés.
2. Simultanément explorer et confirmer une question de recherche
3. Répondre à deux sous-questions de recherche au sein d'un même projet de recherche
4. Palier les limites d'une méthode
5. Améliorer la validité des résultats grâce à la triangulation.

Ces résultats nous conduisent à conclure que les auteurs recourent aux méthodes mixtes pour enrichir leurs recherches soit en "amont" (le questionnement) soit en "aval" (les résultats). En effet, en utilisant une méthode mixte, les auteurs peuvent enrichir leurs questions de recherche (simultanément exploratoires et confirmatoires) ainsi que les réponses apportées à ces questions en les éclairant par deux types de données et également renforcer la validité de leurs conclusions empiriques.

Nos résultats (Kroon & Rouzies, 2015; Rouzies, 2013) montrent que les méthodes mixtes permettent de clarifier, de compléter ou d'explorer des explications alternatives permettant ainsi d'affiner et d'enrichir la compréhension du phénomène étudié. Par exemple, le recours à une étude qualitative permet clarifier et compléter les résultats d'une analyse quantitative. La combinaison des méthodes peut aussi soulever des explications alternatives pour les relations analysées et pousser le chercheur à se poser de nouvelles questions (Hammond, 2005). May (2007, p. 297) conclut que "*mixing methods can at best provide the key to innovative ways of understanding a phenomenon by offering new ways of "connecting the dots" and creating something above and beyond the two separate datasets*". Les méthodes mixtes peuvent également permettre de tirer des inférences et des conclusions plus solides lorsque les deux types de données et d'analyses conduisent à des résultats similaires. A l'inverse, les méthodes mixtes peuvent permettre de déceler des résultats divergents pouvant catalyser de nouvelles questions de recherche (Teddlie & Tashakkori, 2009). Enfin Teddlie et Tashakkori (2009) montrent que les méthodes mixtes permettent, au sein d'une même étude, de répondre à des questions de recherche que les mono-méthodes ne permettent pas d'aborder. En effet, une méthodologie quantitative a classiquement pour objet le test d'une théorie via la génération d'hypothèses ; à l'inverse, une méthodologie qualitative est généralement plus mobilisée pour la construction théorique (Charmaz, 2006). Un avantage majeur de la recherche par méthodes mixtes est qu'elle permet au chercheur de générer et de vérifier simultanément la théorie dans la même étude. Plus globalement, nos résultats indiquent que le recours aux méthodes mixtes dans l'étude de phénomènes complexes comme les fusions-acquisitions, permettrait d'éviter une forme de « conformité méthodologique » dénoncée par Meglio et Risberg (2010) afin de diversifier les questions de recherche dans le champ et de s'éloigner des questionnements que ces auteurs qualifient de trop « *main stream* ». En effet, tout comme il est intéressant de choisir de nouvelles lentilles théoriques pour éclairer un phénomène

connu ; il peut être également positif pour le renouvellement et la création de nouvelles connaissances dans un domaine, de changer d'approche méthodologique (Ketchen et al., 2008).

Enfin, nos résultats tendent à indiquer que les méthodes mixtes sont intrinsèquement "pratiques" au sens où elles parlent aux praticiens. Nous avons observé que les méthodes mixtes sont plus accessibles et bien acceptées par les praticiens qui en perçoivent plus facilement la valeur ajoutée par rapport à une recherche mobilisant une mono-méthode. En effet, du point de vue des praticiens, les études basées uniquement sur des données quantitatives tendent à trop simplifier la réalité organisationnelle en se focalisant sur un nombre limité de variables. De même, les approches purement qualitatives sont perçues par les praticiens comme très, voire trop, subjectives. La combinaison des deux méthodes est perçue comme pouvant apporter un meilleur reflet de la réalité organisationnelle tout en permettant aux praticiens de s'appuyer sur des données chiffrées et donc objectives. Ce constat est illustré par le verbatim suivants extrait d'un entretien dans lequel nous présentions les résultats d'une collecte de données mixtes à un praticien : *« Cette méthodologie est plus convaincante pour moi et mon équipe car je peux m'appuyer sur les résultats quantitatifs et les interpréter avec les entretiens que vous avez conduits, c'est donc plus facile de faire circuler l'information et chacun, en fonction de son appétence pour les chiffres ou pour le texte, retient le type d'information qui l'intéresse »*.

Nos résultats mettent globalement en avant les atouts des méthodes mixtes. D'une part, celles-ci permettent d'accéder plus facilement au terrain et ainsi répondre à la visée praxéologique des sciences de gestion. D'autre part, les méthodes mixtes permettent de faire émerger de nouveaux questionnements théoriques favorisant une potentielle évolution notamment dans des champs de recherche déjà bien balisés.

5. Les limites des méthodes mixtes

Comme tout dispositif méthodologique, les méthodes mixtes ne sont pas sans limites. Néanmoins, la faible utilisation des méthodes mixtes en management mise en avant dans nos résultats, nous a conduits à questionner plus avant les raisons de cet état de fait. Nous avons donc analysé en détail les difficultés associées à l'utilisation des méthodes mixtes.

Une première difficulté potentielle est liée à la persistance d'un débat épistémologique autour de l'utilisation des méthodes mixtes et de la possibilité de combiner des méthodes considérées comme incompatibles du fait de leur ancrage dans un paradigme épistémologique différent. En effet, le paradigme dans lequel une recherche est menée conditionne les pratiques de recherche et les modalités de justification de la validité des connaissances produites. La combinaison de ces deux types de méthodes et donc de leurs paradigmes pourrait donc paraître inconcevable. Dans la publication n°3, mes co-auteurs et moi-même, nous sommes particulièrement attachées à éclairer ce débat épistémologique persistant en mettant en avant les stratégies développées par les auteurs majeurs (Creswell & Plano Clark, 2007; Johnson & Onwuegbuzie, 2004; Molina-Azorin et al., 2017; Tashakkori & Teddlie, 2003; Yvonne Feilzer, 2010).

La première stratégie consiste tout simplement à ignorer la question du paradigme en considérant que la méthodologie est indépendante de l'épistémologie (Patton, 2002; Reichardt & Cook, 1979). Cette position reste marginale dans la littérature et fait peu de sens si l'on considère que « méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion » (Avenier & Thomas, 2011).

La seconde stratégie consiste à adopter un positionnement multi-paradigmatique. Creswell & Plano Clark (2007, 2011) par exemple soutiennent que plusieurs paradigmes peuvent être utilisés selon le design de la méthode mixte retenue, ce qui sous-entend que dès lors qu'une méthode quantitative est mise en œuvre, le paradigme post-positiviste est mobilisé et inversement le constructivisme pour une méthode qualitative. Cette stratégie multi-paradigmatique pose évidemment des questions dans la mesure où les paradigmes donnent des représentations très diverses du phénomène étudié (Avenier & Gavard-Perret, 2012).

La troisième stratégie consiste à ancrer la méthode mixte au sein d'un paradigme épistémologique unique. Le pragmatisme semble avoir la faveur d'une majorité d'auteurs notamment du fait de son orientation vers la résolution de problèmes pratiques dans le monde réel plutôt que vers des hypothèses concernant la nature de la connaissance (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). En effet, le pragmatisme n'a pas pour objectif d'élaborer un système philosophique relatant le processus de création de connaissances mais vise à fournir un ensemble d'outils philosophiques permettant de résoudre un problème. Les chercheurs s'inscrivant dans le pragmatisme indiquent que les choix méthodologiques devraient être déterminés par la question de recherche plutôt que par les hypothèses épistémologiques et ontologiques du paradigme dans lequel s'inscrit le chercheur.

Nous montrons que, du point de vue épistémologique, si une tendance à l'adoption du pragmatisme semble émerger, de nombreux questionnements restent ouverts avec pour conséquence un débat sur l'incompatibilité des méthodes qualitatives et quantitatives qui demeure partiellement irrésolu (Pascal et al., 2018).

Une deuxième difficulté potentielle lors du recours aux méthodes mixtes est liée aux compétences et au temps nécessaires pour les mettre en œuvre. En effet, les méthodes mixtes sont très demandeuses de ressources et compétences. Elles combinent des méthodes de recherche qui prises individuellement sont déjà consommatrices de temps. Ainsi, dans une recherche mixte combinant une collecte de données par entretiens et une autre par questionnaires, il est nécessaire de consacrer du temps à la réalisation et à la transcription des entretiens mais également à l'élaboration, au pré-test et au codage des questionnaires. Par ailleurs, quand on connaît la richesse et la diversité des techniques de collecte et d'analyse qui existent que ce soit en méthodes qualitatives ou quantitatives, on imagine aisément l'ampleur de la tâche à accomplir pour maîtriser le tout.

En raison de leur formation, de leur goût ou de leur expérience, les chercheurs sont généralement spécialisés dans la réalisation d'un type de recherche, qu'il soit qualitatif ou quantitatif. La formation doctorale prépare généralement les chercheurs à utiliser une méthode ou une autre, mais rarement à combiner efficacement les deux méthodes (Jick, 1979). Dans un article issu des sciences de l'éducation, Earley (2007) propose un programme pour un cours de méthodes

mixtes. L'auteur note que même si les chercheurs en sciences de l'éducation sont engagés dans un dialogue sur les avantages, les inconvénients et la définition même des méthodes mixtes, ils ne sont pas véritablement formés à la pratique de la recherche avec ces méthodes (Earley, 2007). L'auteur regrette le manque de ressources pour enseigner les méthodes mixtes et souligne le fait que les cours de méthodes mixtes pour les doctorants sont encore sous-développés.

Une solution pour pallier cette difficulté, liée à la spécialisation des chercheurs, consiste à travailler en équipe pour associer des compétences méthodologiques différentes (Masterson, Corley & Schinoff, 2016). Le travail en équipe peut également permettre de gagner du temps dans la mise en œuvre la méthode mixte grâce à une division des tâches. Cette division des tâches n'évite cependant pas le temps de coordination entre les membres de l'équipe ; mais elle a l'avantage de permettre que des spécialistes de chaque méthode dirigent la partie de la collecte et de l'analyse de données qu'ils maîtrisent. John W. Creswell, un auteur fondateur dans le domaine des méthodes mixtes a récemment démontré que la meilleure configuration pour une équipe en méthodes mixtes est la suivante : un ou des chercheurs spécialisés en méthodes qualitatives, un ou des chercheurs spécialisé en méthodes quantitatives et un ou des chercheurs spécialistes des méthodes mixtes en charge de faire le lien et de faciliter la discussion en cas de divergence ou d'incompréhensions (Creswell, 2015).

Une autre approche pour le chercheur intéressé par les méthodes mixtes consiste à prendre le temps de se former. Les moments de répit dans la carrière d'un chercheur sont assez rares. Néanmoins, il est possible de tirer profit d'un congé sabbatique par exemple pour se former à de nouvelles méthodes. Les travaux d'Edwards (2008) soulignent l'intérêt pour un chercheur de se former à de nouvelles approches méthodologiques et de sortir de sa zone de confort. En effet, en élargissant et en affinant ses compétences méthodologiques pour inclure différentes méthodes, le chercheur (1) améliore la rigueur de sa réflexion conceptuelle, (2) développe de nouvelles façons de répondre à ses questions de recherche et (3) est amené à identifier de nouveaux questionnements qu'il n'aurait pas perçus autrement (Edwards, 2008).

La troisième raison que nous mettons en lumière concerne les questionnements autour de la validité. En effet, tout comme pour les méthodes quantitatives ou les méthodes qualitatives, le chercheur qui mobilise les méthodes mixtes doit être à même vérifier que ses résultats sont valides. De nombreux ouvrages et articles se sont attachés à questionner les mesures de validité en méthodes mixtes (Creswell, 2003; Creswell & Plano Clark, 2007; Tashakkori & Teddlie, 2006; Teddlie & Tashakkori, 2009). En se basant sur ces références, le chercheur souhaitant mobiliser une méthodologie mixte dans son travail, peut se prémunir contre les questionnements autour de la validité de ses résultats.

Un quatrième inconvénient potentiel des méthodes mixtes a trait à la difficulté de publier (Teddlie et Tashakkori, 2009). En effet, certains journaux ont tendance à être plus réceptifs à un type de méthode (Jick, 1979). De plus, même si certains éditeurs de journaux sont intéressés par des articles développant une méthode mixte, il leur est ensuite difficile de trouver des évaluateurs spécialisés en méthodes mixtes pour véritablement juger de la validité des résultats. De même,

certains journaux ont des règles de présentation des articles très contraignantes pour les recherches mixtes. En effet, dans un article développant une méthode mixte, l'auteur va devoir consacrer plus d'espace à la présentation des deux approches ce qui est rendu difficile par les standards des journaux. Le plus grand défi pour les méthodes mixtes est de décrire la complexité du design en un nombre limité de pages (Creswell et al., 2007). Afin de publier leurs articles développant un design de méthodes mixtes, les auteurs peuvent cibler explicitement les journaux basés sur ces méthodes tels que *Journal of Mixed Methods*, *Quality and Quantity* ou *International Journal of Social Research Methodology*. Cependant, cette stratégie de publication présente un inconvénient: même s'il s'agit de contributions de grande qualité, les articles publiés dans des revues axées sur les méthodes mixtes peuvent être moins lus et, par conséquent, moins cités que les articles publiés dans les revues disciplinaires généralistes. En effet, en 2017, le facteur d'impact (*impact factor*) du *Journal of Mixed Methods*, première revue publiant des méthodes mixtes était de 3.27 ; à titre de comparaison celui de l'*Academy of Management Journal* était de 6.7. Enfin, en raison de la pression à la publication, les chercheurs, même lorsqu'ils ont utilisé une méthode mixte ont tendance à publier les différentes phases du projet de manière séparée afin de maximiser le nombre de publications (Hurmerinta-Peltomäki et al., 2006). Dès 1979, Jick indiquait que : « *Il est probable que de nombreuses thèses de doctorat reposent sur une collecte de données combinant des données qualitatives et quantitatives, mais lorsque les doctorants organisent ces données au format d'article, leurs recherches tendent alors à ne mettre en évidence que les méthodes quantitatives* » (Jick, 1979, p. 605).

Même si les tenants des méthodes mixtes considère qu'elles sont « *a research paradigm whose time has come* » (Johnson & Onwuegbuzie, 2004), il semble qu'il reste encore quelques verrous à faire sauter pour que cette approche prenne véritablement une place dans la recherche en management.

6. Conclusion du chapitre 2

A l'instar d'autres chercheurs en management stratégique (Ketchen et al., 2008), je suis convaincue que les questionnements d'ordre méthodologiques sont essentiels au développement théorique de toute discipline et particulièrement aux sciences des gestion qui constituent une discipline relativement jeune comparativement à l'économie ou à la sociologie par exemple (Nag et al., 2007).

Poussée par ma curiosité intellectuelle pour les méthodes, j'ai tout d'abord cherché à mieux comprendre les débats méthodologiques en cours dans mon domaine de recherche ainsi que la structuration des pratiques de collaboration scientifique dans ce domaine. Cela a donné lieu à deux publications (Cartwright et al., 2012; Mirc et al., 2017).

Après avoir expérimenté une analyse combinant des données qualitatives et quantitatives pendant ma thèse, j'ai découvert avec beaucoup d'enthousiasme la littérature sur les méthodes mixtes à travers la lecture des auteurs fondateurs (Creswell, 1999; Creswell, 2003; Creswell & Plano Clark, 2007; Johnson et al., 2007; Tashakkori & Teddlie, 2003; Teddlie & Tashakkori, 2009). N'ayant pas été formée aux méthodes mixtes, mon intuition était qu'elles étaient peu connues et peu utilisées dans la recherche francophone en management. Cette intuition a été validée par les résultats des divers articles publiés avec mes collègues Bénédicte Aldebert, David Kroon et Amandine Pascal sur ce thème.

Les méthodes mixtes constituent une véritable 3^{ème} voie méthodologique permettant de développer un dispositif méthodologique pour répondre aux questions de recherche habituellement abordées en management (Molina-Azorin et al., 2017). Pour autant, les méthodes mixtes ne sont pas une panacée et doivent être envisagées uniquement quand la question de recherche s'y prête et quand il peut y avoir des synergies à intégrer les deux types de méthodes. En effet, la condition nécessaire et suffisante pour appliquer une méthode mixte est que la production de nouveaux résultats, de nouvelles idées ou de nouvelles contributions dépasse ce que le chercheur aurait pu obtenir en adoptant une mono-méthode (Molina-Azorin et al., 2017).

Les développements récents autour des méthodes mixtes concernent la pertinence et l'impact de ces recherches par rapport aux recherches mobilisant une mono-méthode. Une publication récente analyse les numéros de *Strategic Management Journal* de 1980 à 2006 et montre que les articles utilisant des méthodes mixtes sont plus cités que les articles mobilisant une mono-méthode (Molina-Azorin, 2012). L'auteur démontre que la moyenne des citations reçues par an et la somme cumulée des citations sont toutes deux plus élevées pour les articles utilisant des méthodes mixtes que pour les articles recourant à une méthode unique. Le facteur d'impact est devenu la métrique la plus répandue pour évaluer l'influence d'un chercheur (Bergh, Perry & Hanke, 2006). En effet, le facteur d'impact est encore très largement utilisé pour estimer le prestige d'un chercheur, la qualité de ses travaux, le statut des laboratoires ou des universités et évidemment la qualité des revues scientifiques (Judge, Cable, Colbert & Rynes, 2007). Des développements récents s'emploient à revisiter la notion d'impact et à proposer une approche plus globale et pluraliste dans la méthodologie de mesure de l'impact des recherches en

management (Aguinis, Shapiro, Antonacopoulou & Cummings, 2014; Aguinis, Suárez-González, Lannelongue & Joo, 2012). Ainsi, Aguinis, et al. (2012) proposent de revoir la mesure du facteur d'impact en prenant en compte non seulement le nombre de citations académiques (impact interne) mais également l'impact sur les parties prenantes en dehors de l'académie (impact externe). L'impact externe est alors mesuré par le nombre de pages Google recensant un article ou sa référence. Dans la même veine, Aguinis et al. (2014) proposent d'adopter une approche « pluraliste » de la mesure de l'impact de la recherche scientifique en combinant diverses mesures (et pas uniquement le fameux *impact factor*) et évaluant l'impact de la connaissance produite sur une variété de parties prenantes telles que les étudiants, les managers, les hommes politiques, les institutions publiques, les organisations non-gouvernementales ou encore les media. En s'inscrivant dans cette nouvelle approche de la mesure de l'impact de la recherche scientifique en management, les futurs travaux sur les méthodes mixtes pourraient s'interroger sur leur impact à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de la communauté académique en management et ainsi suivre le mouvement tendant à favoriser une évaluation plus équilibrée et plus ouverte de la qualité de la production scientifique.

Un ensemble de faits récents, parmi lesquels la publication d'ouvrages (*Handbook of Mixed Methods in social & behavioral research ; Foundations of Mixed Methods Research. Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*), la création d'une revue explicitement consacrée aux méthodes mixtes (*Journal of Mixed Methods Research*), ou encore la création d'associations dédiées à ces méthodes (*Mixed Methods International Research Association, Méthodes Mixtes Francophonies*) témoignent de la présence d'une réflexion étendue sur les méthodes mixtes. Néanmoins, les méthodes mixtes sont loin d'avoir atteint un stade de maturité dans le champ du management stratégique et laissent donc la porte ouverte de à futurs développements scientifiques dans lesquels je compte inscrire mes recherches dans les années qui viennent.

SECTION 3

PROJETS DE RECHERCHE

Introduction

Malgré plusieurs décennies de recherche et de contributions sur le thème, la compréhension des mécanismes humains et organisationnels qui sous-tendent le processus d'intégration peut être encore approfondie (Steigenberger, 2016) et des appels récurrents incitent les chercheurs du champ à continuer l'investigation de la phase post-acquisition (Graebner et al., 2017; Sarala et al., 2017). Mon projet de recherche s'inscrit dans cette volonté de toujours mieux comprendre le processus d'intégration en articulant des questionnements autour de la notion même d'intégration. Depuis l'ouvrage d'Haspeslagh et Jemison (1991) et ses prolongements, il est très largement admis que la phase d'intégration post-acquisition est source de création de valeur dans les F&A. La notion d'intégration a donc été mise au cœur d'un ensemble de travaux cherchant à décrire et comprendre les éléments constitutifs de cette intégration.

Ainsi, un premier ensemble de travaux s'est intéressé à la nature et aux types d'intégration qu'elle soit fonctionnelle, structurelle, culturelle, organisationnelle ou humaine (Birkinshaw et al., 2000; Larsson & Finkelstein, 1999; Shrivastava, 1986). Un autre ensemble de travaux s'est intéressé au management de cette phase d'intégration et notamment aux enjeux de temps, de rythme et de vitesse d'intégration (Angwin, 2004; Homburg & Bucerius, 2006; Quah & Young, 2005). Un troisième ensemble de travaux s'est attaché à éclairer l'épineuse question du degré d'intégration et plus particulièrement du délicat équilibre entre autonomie et coordination permettant de tirer le meilleur profit de l'intégration (Puranam et al., 2009; Puranam et al., 2006; Zaheer et al., 2013). La littérature questionnant la nature, le rythme et le degré d'intégration post-acquisition est donc très riche. Néanmoins, elle est également très fragmentée (Graebner et al., 2017) et manque d'homogénéité (Schweizer, 2005). Ce manque d'homogénéité n'est pas favorable pour la construction d'une connaissance cumulative. Ce constat est le point de départ d'un premier projet de recherche qui consiste à questionner la notion même d'intégration et à comprendre de quelle manière les chercheurs du champ se sont appropriés cette notion et comment ils la définissent. Notre intention principale dans ce projet est de contribuer à améliorer la conceptualisation de la notion d'intégration afin d'apporter au champ de F&A plus de clarté conceptuelle (*Conceptual Clarity* au sens de Suddaby, 2010). Ce projet est conduit en collaboration avec deux co-auteurs : Satu Teerikangas et Helene Colman.

Un deuxième projet de recherche a également pour objectif de questionner la notion d'intégration à travers le prisme des paradoxes. Mes travaux récents (Rouzies, Colman & Angwin, 2018) montrent que le processus d'intégration post-acquisition doit être conceptualisé comme processus dialectique. Dans le prolongement de ces résultats, et à l'instar d'autres auteurs du champ (Missonier, 2013; Thélisson, Meier, Missonier & Guieu, à paraître); je compte à l'avenir mobiliser l'approche par les paradoxes pour expliquer la dialectique du processus d'intégration et ainsi questionner plus avant la notion d'intégration. Ce projet est mené avec deux co-auteurs : Anne-Sophie Thélisson et Nicola Mirc.

Un troisième projet de recherche a trait au transfert de capacités stratégiques dans le processus d'intégration post-acquisition. L'objectif est d'éclairer les micro-fondations du transfert de capacité entre organisations en adoptant une approche par les routines (Feldman, 2000; Feldman & Pentland, 2008). Ce projet est mené en commun avec Duncan Angwin, Nicola Mirc et Kathrin Sele.

Un quatrième projet s'inscrit dans le prolongement de mes travaux (Rouzies, 2011 ; Rouzies & Colman, 2012) et interroge le lien entre le développement d'une identification organisationnelle duale et le processus d'intégration et de coordination de la firme acquise au sein de la multinationale acquéreuse. Ce projet est conduit en collaboration avec Helene Colman.

Cette section s'articule en quatre temps reflétant les projets en cours à des stades d'avancement différents. Enfin, je conclurai en évoquant des projets à plus long terme qui pourraient donner lieu à de nouvelles collectes de données dans les années à venir. Autant de projets qui seront menés avec mes co-auteurs mais également en collaboration avec de futurs doctorants.

1. Poursuivre la théorisation du processus d'intégration post-acquisition

A l'instar des sciences de gestion, le management stratégique est une discipline encore jeune et fragmentée (Nag et al., 2007) dans laquelle de multiples définitions conceptuelles coexistent pour des construits ou des objets d'étude souvent très proches voire identiques (Shaw, Tangirala, Vissa & Rodell, 2018). Cet état de fait se traduit par une prolifération de concepts ou des construits. Cette prolifération peut être due soit à l'existence de construits portant des noms identiques mais faisant référence à des phénomènes différents (Thorndike, 1904), soit à l'existence de définitions conceptuelles différentes faisant référence à un même phénomène (Kelley, 1927). Pour faire face à cette prolifération conceptuelle, Shaw et al. (2018) ont récemment recommandé que « les chercheurs devraient tracer avec soin les définitions conceptuelles avant toute tentative d'intégration des théories globales sous-jacentes les utilisant » (Shaw et al., 2018: 3)²¹. La fragmentation persistante des sciences du management a été reconnue comme source potentielle de construction théorique non pertinente et de recommandations managériales non valides (Tranfield, Denyer & Smart, 2003; Whitley, 2000). Cela est particulièrement vrai pour la recherche sur les F&A pour laquelle malgré une multitude de travaux sur le processus d'intégration post-fusion, il existe peu de recherches établissant une théorie du processus d'intégration post-fusion (Graebner et al., 2017; Steigenberger, 2016). Ce manque rend floue, diffuse et disparate la connaissance existante sur le déploiement d'un processus d'intégration. De fait, la recherche sur les F&A a souvent subi la critique d'un manque de conceptualisation. En effet, bien que l'intégration post-acquisition soit reconnue comme l'un des facteurs déterminant la réussite des F&A (Haspeslagh & Jemison, 1991), la notion d'intégration se prête rarement à un examen critique. Il semble que cette notion soit devenue tellement établie que peu d'études cherchent véritablement à la disséquer ou à la définir (Graebner et al., 2017; Sarala et al., 2017; Steigenberger, 2016). De plus, le terme intégration est associé à de nombreux termes apparentés, qu'il s'agisse d'intégration culturelle (Cartwright & Cooper, 1993b), de « *task integration* » et « *human integration* » (Birkinshaw et al., 2000), d'intégration socioculturelle (Björkman et al., 2007) ou encore d'intégration procédurale (Shrivastava, 1986). La pléthore de concepts liés à «l'intégration» révèle l'absence d'une définition partagée de ce qu'est l'intégration. En l'absence d'examen critiques, la littérature sur l'intégration souffre d'un manque de clarté conceptuelle quant à la nature de son concept central, les concepts auxquels elle se rapporte et les perspectives théoriques sur lesquelles le concept d'intégration s'appuie.

Par conséquent, dans ce projet d'article, intitulé « *What actually is post-deal integration following M&A? A critical assessment of conceptual clarity in the study of M&A* », nous visons à réduire la fragmentation et à favoriser la cohérence afin de renforcer la clarté conceptuelle autour de la notion ou du concept d'intégration post-acquisition. En effet, la clarté conceptuelle est essentielle pour

²¹ «*Researchers should carefully trace conceptual definitions before any attempts to integrate the underlying overarching theories containing them*» (Shaw et al., 2018: 3)

favoriser les échanges entre chercheurs travaillant sur le même sujet. Elle constitue un langage commun nécessaire à l'accumulation de connaissances. Ainsi, les nouveaux développements théoriques dans un domaine reposent sur les fondements fournis par les théories existantes. Cependant, afin de pouvoir se tenir sur "les épaules des géants" (Merton, 1965; Merton, 1996) et développer des connaissances cumulatives dans un champ d'investigation scientifique, il faut s'assurer que la clarté conceptuelle est suffisante (Suddaby, 2010).

Nous inscrivons ce projet dans la veine des suggestions faites par Suddaby (2010) pour améliorer la clarté conceptuelle des construits qu'utilisent les chercheurs en management stratégique.

Un construit est une abstraction conceptuelle d'un phénomène qui ne peut pas être observé directement (Suddaby, 2010). Les construits ne sont cependant pas réductibles à des observations spécifiques, mais plutôt des énoncés abstraits sur des catégories d'observations (Priem & Butler, 2001). En tant qu'énoncés abstraits, les construits sont considérés comme des briques de construction qui composent les théories. Suddaby (2010) identifie quatre éléments de base qui constituent l'essence de la clarté conceptuelle²²: la définition (*definition*), les conditions de la portée (*scope conditions*), les relations sémantiques entre les construits (*Relationships Between Constructs*) et le degré de cohérence (*coherence*).

La définition est centrale dans la clarté conceptuelle car les construits visent à résumer de manière précise un phénomène empirique en une généralisation conceptuelle. Les définitions devraient donc « saisir efficacement les propriétés et caractéristiques essentielles du concept ou du phénomène considéré » (Suddaby, 2010: 347). Une bonne définition devrait éviter la circularité ou la tautologie et être parcimonieuse.

Les sciences de gestion se situent au carrefour d'autres disciplines telles que l'économie, la sociologie ou la psychologie (Whetten, Felin & King, 2009) et les spécialistes en stratégie empruntent régulièrement des constructions et des concepts à d'autres disciplines (Zahra & Newey, 2009) même lointaines telle que la biologie avec, par exemple, l'écologie des populations (Hannan & Freeman, 1977). La question de l'emprunt conceptuel à d'autres disciplines comme moyen pertinent de production de nouvelles connaissances a été largement débattue (Floyd, 2009; Markóczy & Deeds, 2009). L'un des risques de « l'emprunt conceptuel » mis en évidence dans la littérature a trait à la tendance des chercheurs à « considérer le concept comme universel et à négliger de préciser si les caractéristiques essentielles d'un concept présentes dans son contexte d'origine sont également présentes dans le contexte d'emprunt » (Suddaby, 2010 : 349). La clarté conceptuelle nécessite donc que les auteurs délimitent la portée (*scope*) ou les conditions limites (*boundary conditions*) dans lesquelles un concept peut s'appliquer ou non (Suddaby, 2010), ceci est d'autant plus vrai qu'en science de gestion les phénomènes observés dépendent très fortement du contexte. Cette dépendance entre les construits et leur contexte peut être due (1) au contexte institutionnel (les construits développés dans un certain contexte institutionnel

²² Par facilité et comme le fait Suddaby (2010), nous employons ici le terme (raccourci) de « clarté conceptuelle » pour parler de clarté conceptuelle des construits qui composent une théorie. La formulation « clarté conceptuelle des construits » nous recourons ici à la version raccourcie.

peuvent ne pas s'appliquer à un autre) ou (2) au niveau d'analyse (les concepts développés pour étudier un phénomène au niveau organisationnel ne s'appliquent pas forcément à un niveau d'analyse individuel). Suddaby (2010) conseille donc aux auteurs lorsqu'ils font des emprunts conceptuels à d'autres disciplines d'utiliser une définition précise du construit emprunté permettant de mettre en lumière les limites potentielles liées au contexte ou au niveau d'analyse.

Un construit est intégré dans un ensemble de relations référentielles en lien avec d'autres construits via ce que Suddaby (2010) nomme un réseau sémantique de connexions conceptuelles avec d'autres construits existants et/ou antérieurs (*semantic network of conceptual connections*). Ainsi, la clarté conceptuelle ne peut être obtenue que si le construit est (1) défini de manière efficace et (2) défini en relation avec les construits préexistants.

Le dernier critère permettant aux chercheurs de s'assurer de la clarté conceptuelle du construit mobilisé a trait à la cohérence entre les trois critères précédents. La cohérence est « une évaluation assez intuitive de la présence des divers attributs d'un phénomène dans la définition du construit » (Suddaby, 2010: 352). Il est parfois difficile de comprendre le critère de cohérence car il existe une relation récursive entre la cohérence d'une théorie et la cohérence des construits qui la composent. Suddaby (2010) indique quelques questions simples permettant d'évaluer la cohérence d'un construit : le construit est-il plausible ? Les relations décrites par le construit sont-elles plausibles ? Le construit fait-il sens ?

Dans ce projet d'article, nous utilisons les recommandations de Suddaby (2010) sur la clarté conceptuelle comme une grille d'analyse permettant de disséquer de manière critique la notion d'intégration.

Notre méthodologie d'analyse de la littérature est la suivante : nous avons effectué une revue systématique des articles traitant explicitement du processus d'intégration et publiés dans les meilleurs journaux académiques présents dans le classement de l'ABS (ABS Academic Journal Guide, 2018). Nous avons choisi de nous concentrer sur les revues classées dans les meilleures catégories (rang 4 * et 4) en faisant l'hypothèse que la clarté conceptuelle des articles de ces revues serait de meilleure qualité, notamment grâce au processus de révision complet et rigoureux dont ces articles ont fait l'objet. En outre, les F&A étant considérées comme un phénomène multidisciplinaire et interdisciplinaire (Faulkner et al., 2012; Larsson & Finkelstein, 1999; Meglio & Risberg, 2010; Mirc et al., 2017), nous avons choisi de prendre en compte dans notre échantillon toutes les disciplines de gestion (finance, comptabilité, stratégie, marketing, comportement organisationnel, GRH, management international, ...).

L'analyse de la littérature s'est faite en plusieurs étapes. Dans un premier temps, nous avons recherché des articles contenant les mots : "fusion" et / ou "acquisition" et / ou "intégration" dans leur titre, leur résumé ou leurs mots-clés dans la base de données EBSCO Business Source Premier. Cet exercice nous a conduits à identifier 156 articles. Nous avons ensuite sélectionné des articles publiés dans des revues classées 4 * ou 4 selon le classement ABS, ce qui a conduit à 74 articles. À partir de cette première liste, les trois auteurs ont soigneusement lu tous les articles pour voir s'ils traitaient réellement d'intégration. Nous avons par exemple exclu

les articles traitant de la sélection des cibles d'acquisition ou ceux traitant des négociations préalables à la F&A ou encore ceux traitant uniquement de la performance des opérations de F&A. Suite à ce processus de sélection des articles, nous retenons finalement 69 articles publiés de janvier 1986 à décembre 2017 dans 16 journaux²³. Chaque article a ensuite été codé par deux auteurs minimum suivant les dimensions proposées par Suddaby (2010) pour évaluer la clarté conceptuelle. Le codage de ces articles est à présent terminé et nous commençons l'analyse des résultats.

Les résultats préliminaires sont très prometteurs et nous voyons déjà plusieurs contributions potentielles de ce futur article.

Nous anticipons que ce travail de clarification du concept d'intégration va constituer une base de discussion qui permettra aux chercheurs du champ des F&A de mieux articuler leurs travaux, de mieux comprendre en quoi la définition de la notion d'intégration retenue complète, amende, s'oppose à leur propre conceptualisation de ce processus. D'une manière générale, la clarté conceptuelle d'un construit permet de faciliter la discussion entre chercheurs et donc de raffiner toujours plus leur compréhension du phénomène étudié tout en évitant la fragmentation du champ autour de multiples construits connexes. De plus, cet effort de clarification conceptuelle de l'intégration devrait faciliter le travail de tout jeune chercheur débutant dans l'analyse de la littérature sur les F&A. En outre cette clarification conceptuelle devrait permettre aux chercheurs travaillant sur le processus d'intégration post-acquisition d'échanger plus facilement avec les auteurs étudiant des phénomènes proches des F&A comme les alliances stratégiques par exemple. On sait que la littérature sur le management d'une F&A et celle sur le management d'une alliance ont tendance à s'ignorer (Borys et Jemison, 1989). Plus de clarté conceptuelle facilitera sans doute la tâche des auteurs souhaitant rapprocher ces deux ensembles de littérature. Enfin, une meilleure conceptualisation de la notion d'intégration devrait permettre de mieux faire circuler la connaissance produite auprès des praticiens. En effet, dans le champ des F&A comme pour celui des sciences de gestion en général, la recherche académique présente de réelles difficultés à véritablement pénétrer la communauté des praticiens (Rynes, 2007; Rynes, Bartunek & Daft, 2001). Cet état de fait est partiellement le résultat du recours à des construits faiblement articulés ou des construits qui sont si étroitement définis qu'ils manquent de pertinence pour les praticiens. Une meilleure clarté conceptuelle facilite l'abstraction et donc à la fois la précision et la généralisation des construits utilisés qui sont ainsi plus facilement appropriables par les praticiens. Aussi, nous espérons que notre futur article permettra de réduire le fossé entre les chercheurs étudiant le processus d'intégration post-acquisition et les praticiens qui le mettent en œuvre.

²³ Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Administrative Science Quarterly, British Journal of Management, Human Relations, Human Resources Management, Journal of International Business Studies, Journal of Management, Journal of Management Studies, Journal of Marketing, Journal of the Association of Information Systems, Journal of World Business, Leadership Quarterly, Organization Sciences, Organization Studies, Strategic Management Journal.

La clarté conceptuelle d'un construit est fondamentale pour s'assurer de sa bonne opérationnalisation dans la phase empirique d'un projet de recherche. Dans le projet d'article discuté ici, nous avons minutieusement analysé les choix des chercheurs quant à l'opérationnalisation qu'ils font de l'intégration. Nous estimons que cette analyse devrait permettre d'encore mieux comprendre les différences entre les diverses conceptions de l'intégration qui perdurent, et par effet récursif, cela devrait renforcer notre conceptualisation de l'intégration.

Enfin, Suddaby (2010) rappelle que des concepts et des construits bien définis constituent une excellente heuristique facilitant la créativité dans l'élaboration ou l'extension d'une théorie. Les construits doivent être vus comme des métaphores permettant de mieux appréhender à la fois des similitudes et des différences avec des phénomènes connexes. Là encore, une meilleure conceptualisation de l'intégration devrait favoriser la circulation et la structuration de nouvelles connaissances entre le champ spécifique des F&A et celui plus large des relations inter-organisationnelles.

En résumé, nous fondons beaucoup d'espoir dans le fait que cet article devienne un point de repère dans la littérature sur le management du processus d'intégration post-acquisition, facilitant ainsi la construction de connaissances nouvelles dans le domaine.

2. Une réflexion sur l'approche par les paradoxes

Afin de continuer à explorer les mécanismes sous-jacents à l'œuvre dans le processus d'intégration post-acquisition, nous avons engagé, avec Anne-Sophie Thélisson et Nicola Mirc, une réflexion sur l'approche par les paradoxes (Fairhurst et al., 2016; Lewis, 2000; Lewis & Smith, 2014; Putnam, Fairhurst & Banghart, 2016; Schad, Lewis, Raisch & Smith, 2016; Smith & Lewis, 2011) comme un moyen de mieux appréhender la nature résolument complexe de ce processus. Ces premières réflexions ont été présentées lors du colloque EGOS en juillet 2018 dans un article intitulé « *Shedding new light on integration process: a paradoxical perspective* ».

A l'instar de Missonier (2013) et de Thélisson et al. (à paraître), nous soutenons que l'approche par les paradoxes permet d'appréhender pleinement la complexité du processus d'intégration. L'approche par les paradoxes constitue une grille de lecture théorique qui a pour fondement la compréhension de phénomènes dialectiques et complexes par nature, il s'agit alors d'explorer comment les organisations peuvent répondre simultanément à des demandes/tensions divergentes. Ces tensions sont partout dans l'organisation et largement documentées dans la littérature en management stratégique comme par exemple, les tensions entre continuité et changement radical (Huy, 2002), formel et informel (Gulati & Puranam, 2009), contrôle et collaboration (Sundaramurthy & Lewis, 2003), confiance et défiance (Lewicki, McAllister & Bies, 1998), ou encore exploitation et exploration (Andriopoulos & Lewis, 2009; Smith & Tushman, 2005).

Un paradoxe apparaît lorsque des éléments qui semblent logiques, lorsqu'ils sont pris de manière isolée, deviennent irrationnels lorsqu'ils sont considérés simultanément, chaque élément renforçant ou affaiblissant l'autre (Lewis, 2000). Les tensions paradoxales sont « *des polarités cognitives et socialement construites qui masquent simultanément des vérités contradictoires. À la différence des continuums, des dilemmes, des choix (soit/soit), les tensions paradoxales constituent les deux côtés d'une même pièce de monnaie* » (Lewis, 2000, p. 761). Pour Lewicki et al., (1998), ces tensions sont véhiculées par des changements constants et complexes, impliquant des relations à facettes multiples à la fois à l'intérieur comme à l'extérieur des organisations. En effet, l'une des caractéristiques du paradoxe dans un cadre organisationnel est sa "multiplicité": les paradoxes sont multiples, multi-acteurs et multi-niveaux (Putnam et al., 2016).

Dans ce projet, nous abordons donc le paradoxe comme une métathéorie qui permet d'explorer comment les organisations peuvent répondre simultanément à des exigences contradictoires (Missonier, 2013; Thelisson et al., à paraître). Dans la littérature sur le processus d'intégration post-acquisition, certaines tensions paradoxales ont déjà été documentées comme par exemple la tension entre coordination et autonomie (Puranam et al., 2009; Puranam et al., 2006; Zaheer et al., 2013), et ce, même si les auteurs ne s'inscrivent pas explicitement dans une approche par les paradoxes.

A partir d'une analyse de la littérature, Smith et Lewis (2011) proposent une grille de lecture permettant d'identifier et de gérer les tensions paradoxales pouvant

apparaître dans une organisation. Cette grille est constituée de dix types de tensions regroupées en quatre catégories : Apprentissage (*Learning*), Appartenance (*Belonging*), Organisation (*Organizing*) et Exécution (*Performing*) reflétant selon les auteurs les éléments constitutifs et les activités d'une organisation. Les paradoxes de l'apprentissage apparaissent en période de changement ou d'innovation et se matérialisent dans la tension paradoxale entre l'ancien et le nouveau. Les paradoxes d'appartenance résultent de la tension entre l'individu et le groupe dans le contexte organisationnel. Les paradoxes de l'organisation apparaissent lorsque dans un environnement organisationnel complexe, des systèmes ou des processus divergents sont mis en place, alors même qu'ils sont censés permettre d'atteindre un même objectif. Enfin, les paradoxes de l'exécution découlent des tensions liées à la pluralité des objectifs des parties prenantes qu'elles soient internes ou externes à l'organisation.

Dans un contexte organisationnel, un même paradoxe évolue et se construit en réponse aux tensions qui se développent dans le temps (Putnam et al., 2016). La prise en compte et le management d'un paradoxe au niveau organisationnel conduit à des cercles vertueux ou vicieux (Smith & Lewis, 2011) qui ont un impact sur d'autres paradoxes à d'autres niveaux de l'organisation (Andriopoulos et Lewis, 2009). Smith et Lewis (2011) soulignent le caractère inter-relié des paradoxes dans l'organisation et les mécanismes circulaires de renforcement de ces paradoxes. En ce sens, l'approche par les paradoxes s'inscrit tout à fait dans la veine de mes travaux récents qui démontrent le caractère relationnel et enchâssé du processus d'intégration post-acquisition.

L'objectif de ce projet de recherche est double: (1) rendre compte des tensions paradoxales caractérisant le processus d'intégration tel que défini par les auteurs du champ de F&A, (2) mettre en évidence l'évolution des tensions paradoxales au fil du déploiement du processus d'intégration.

Une première phase d'analyse a déjà été entamée. Notre analyse des paradoxes dans le processus d'intégration se base sur une étude approfondie des définitions de la notion d'intégration dans les articles traitant du processus d'intégration post-acquisition publiés dans les meilleures revues internationales²⁴. Nous avons ainsi disséqué les définitions du terme « intégration » utilisées par les auteurs afin de repérer les dimensions de la grille de lecture de Smith et Lewis (2011).

Cette analyse préliminaire nous conduit à montrer que les quatre catégories de paradoxes (*Learning, Belonging, Organizing and Performing*), identifiées par Smith et Lewis (2011) apparaissent dans les définitions du terme « intégration » utilisées dans les articles analysés. Ainsi, la définition suivante : « *The primary objective in post-acquisition integration of operations is to make more effective the use of existing activities* » (Datta, 1991), constitue un exemple de paradoxe de l'exécution (*Performing*). Nos résultats préliminaires montrent également que les définitions d'intégration combinent généralement plusieurs catégories de paradoxes. Par exemple, la définition « *Integration is defined as the combination of firms into a single unity or group, generating joint efforts to fulfil the goals of*

²⁴ Les données utilisées pour cette analyse préliminaire sont les mêmes que celles présentées dans le projet précédent. Spécifiquement, nous analysons les 28 articles pour lesquels les auteurs définissent explicitement le terme « intégration ».

the new organization ». (Olie, 1994) illustre une combinaison de la catégorie paradoxe d'appartenance (*Belonging*) et de la catégorie paradoxe d'exécution (*Performing*). La définition « *Organizational integration is defined as the degree of interaction and coordination between the two firms involved in a M&A* ». (Larsson & Finkelstein, 1999) reflète la combinaison de deux catégories de paradoxes : le paradoxe d'appartenance (*Belonging*) et le paradoxe d'organisation (*Organizing*). La définition suivante « *Integration defined as 'transformation that involves learning of new organizational behaviours and adjustment to a new corporate environment, and may also require unlearning of the acquired organization's past practices so as to create an atmosphere for capability transfer* ». (Lee & Alexander, 1998) illustre la combinaison de trois catégories de paradoxe (*Learning, Belonging* et *Organizing*). Enfin, certaines définitions combinent toutes les catégories de paradoxe reflétant ainsi la multiplicité des tensions à l'œuvre dans le processus d'intégration : « *Integration involves actions taken to secure the efficient and effective direction of organizational activities and resources toward the accomplishment of some set of common organizational goals. Integration is defined as the making of changes in the functional activity arrangements, organizational structures and systems, and cultures of combining organisations to facilitate their consolidation into a functioning whole* » (Pablo, 1994).

Nos résultats préliminaires montrent également que les tensions apparaissent à plusieurs niveaux d'analyse et reflètent bien le caractère inter-relié des tensions tel que décrit par Smith et Lewis (2011). Le tableau 16 ci-dessous détaille les tensions identifiées dans les articles analysés.

Tableau 16.

Synthèse des tensions identifiées dans la littérature sur l'intégration post-acquisition

Level of analysis	Tension(s) identified
Organizational level	<ul style="list-style-type: none"> • Control vs. Coordination or Interdependence vs. Autonomy • Organizational capabilities seek efficiency while enabling transformation / Organizational routines seek focus, and efficiency while also enabling dynamic outcomes/ Building capabilities for the future while ensuring success in the present / Performance of existing activities vs. synergies. • Unification of organizational elements vs. harmonization through collaborative process • Interests and objectives of separate entities vs. unified set. • Shared identity (single) vs. multiple identities
Team level	<ul style="list-style-type: none"> • Interaction vs. separation • Individual vs. collective interests at the team level • Trust vs. defiance • Control and coordination
Individual level	<ul style="list-style-type: none"> • Need for adaptation and change vs. desire to retain an ordered sense of self. • Single identity vs. multiple identities.

Les résultats de cette analyse préliminaire présentent trois contributions principales. Premièrement, l'approche par les paradoxes et plus particulièrement l'application de la grille de Smith et Lewis (2011) nous permet de relier les sous-processus constituant l'intégration (par exemple : intégration culturelle, intégration structurelle ou intégration humaine) dans une vision inclusive de l'intégration qui reflète bien la complexité d'un tel processus.

Deuxièmement, notre étude préliminaire souligne le caractère inter-relié des tensions identifiées. En effet, les tensions s'entremêlent à différents niveaux (Jarzabkowski, Lê & Van de Ven, 2013) et les paradoxes sont étroitement liés entre eux (Clegg, 2002). Des tensions peuvent apparaître à différents niveaux (Lewis 2000) : à un niveau micro, impliquant les individus et les groupes (Murnighan & Conlon, 1991) et à un niveau macro, concernant les organisations ou les relations inter-organisationnelles (Clarke-Hill, Li & Davies, 2003). La catégorisation est un premier pas pour comprendre les mécanismes d'interdépendance entre les paradoxes. En ce sens, notre étude étend les travaux de Smith et Lewis (2011) au contexte du processus d'intégration. À notre connaissance, peu d'études ont transposé les travaux de Smith et Lewis (2011) dans un contexte inter-organisationnel (Missonier, 2013; Thelisson et al., à paraître).

Enfin, l'identification des paradoxes est cruciale pour catégoriser le type de paradoxe en présence et comprendre comment le gérer pour faciliter la mise en œuvre du processus d'intégration post-acquisition. Conformément à Graebner et al. (2017), notre étude contribue à expliquer la dynamique des processus et à comprendre comment cette dynamique est susceptible d'évoluer au cours du processus d'intégration.

Ces premières contributions issues de l'analyse préliminaire de la notion d'intégration au moyen de la grille de lecture des paradoxes nous incitent à mener plus avant ce projet que nous développerons dans les mois à venir. Nous comptons dans un premier temps finaliser l'analyse en cours de la littérature. Dans un second temps, nous souhaitons véritablement appliquer l'approche des paradoxes et la grille de Smith et Lewis (2011) dans l'étude d'un futur terrain de recherche pour déterminer si les managers d'acquisition s'emparent de ces paradoxes et les gèrent ou pas.

3. Comprendre l'échec du transfert de capacités stratégiques, une approche par les routines.

Cet article en cours de développement est un projet conjoint avec Duncan Angwin, Nicola Mirc et Kathrin Sele qui s'intitule « *That's great on paper... but not in practice! – A routine ecology perspective to understand M&A integration barriers* ». Il a été présenté à plusieurs reprises en conférence et devrait être soumis dans les mois qui viennent à une revue académique. Cet article s'inscrit dans le prolongement de mes résultats sur l'approche relationnelle et enchâssée du processus d'intégration.

Cet article est construit sur un cas d'échec d'une acquisition d'une PME par une autre PME dans le domaine du conseil en recrutement en France. L'acquéreur, basé à Paris est une société spécialisée dans la « chasse » de cadres dirigeants. La cible, à l'inverse, a plusieurs bureaux en province et est spécialisée dans le recrutement de cadres intermédiaires. La cible a développé un test psychométrique permettant d'évaluer le potentiel des candidats pour le poste à pourvoir. Deux raisons principales ont motivé l'acquisition de la cible : l'expansion géographique de l'acquéreur et l'accès à l'outil de test psychométrique développé par la cible. La stratégie d'intégration retenue était celle décrite par Haspeslagh et Jemison (1991) comme symbiotique, c'est-à-dire une intégration alliant la préservation de l'autonomie des deux entreprises et la création de fortes interdépendances entre elles. La création d'une offre commerciale conjointe combinant les activités de « chasse » de l'acquéreur et l'outil de test de la cible était l'une des synergies clés prévues dans cette acquisition. Le cœur de notre étude porte sur l'analyse de l'échec de la mise en œuvre de cette offre commerciale conjointe que nous éclairons en nous appuyant sur l'approche par les routines et plus précisément sur les travaux de Feldman (2000) et Feldman et Pentland (2008) . Leurs travaux permettent de comprendre les micro-fondations de l'échec de transfert de capacités stratégiques entre la firme acquéreuse et la cible.

Le transfert de capacités stratégiques est au cœur du processus d'intégration (Haspeslagh et Jemison, 1991). Le transfert de capacités concerne (1) le transfert de compétences fonctionnelles par le partage de ressources opérationnelles, (2) le transfert de connaissances et (3) le transfert de compétences managériales. Le transfert de capacités stratégiques entre deux firmes dans le cadre d'une acquisition est bien documenté. En effet, les F&A constitue une stratégie privilégiée pour obtenir rapidement les ressources et les capacités nécessaires au maintien de l'avantage concurrentiel à long terme (Graebner, 2004). Le transfert de capacités et le redéploiement des ressources ont été largement analysés dans la littérature sur les F&A (Capron & Mitchell, 1998; Capron & Pistre, 2002). De cette littérature, on sait que les organisations doivent développer un environnement favorable (Haspeslagh and Jemison, 1991) et des capacités spécifiques pour l'intégration de ces connaissances (Birkinshaw et al., 2000; Bresman, Birkinshaw & Nobel, 1999). On sait également que l'apprentissage et le transfert de connaissances n'est pas automatique, mais nécessite au contraire un effort humain dans la phase d'intégration post-acquisition (Heimeriks et al., 2012; Zollo & Singh, 2004). Dans cette littérature, les capacités stratégiques sont principalement abordées dans une perspective « macro » : elles sont considérées comme des

entités pouvant être transférées d'une organisation à l'autre (Parmigiani & Howard-Grenville, 2011). En d'autres termes, les capacités stratégiques sont considérées comme des « briques de Lego » qui peuvent être transférées d'une entreprise à l'autre pour mettre en œuvre les synergies attendues et favoriser la performance globale de la nouvelle organisation. A ce jour, peu de publications cherchent véritablement à « ouvrir la boîte noire » du transfert de capacités stratégiques afin de comprendre les micro-mécanismes favorisant le transfert de capacités.

Dans cet article, nous adoptons un niveau d'analyse « micro », centré sur la pratique, nous permettant de disséquer les mécanismes sous-jacents du transfert de capacités et ainsi de comprendre l'échec du cas d'acquisition étudié.

L'approche par les routines et plus précisément celle qui consiste à étudier leur dynamique endogène (*Endogenous routine dynamics perspective*²⁵) permet de comprendre finement ce qui se passe dans la pratique de l'intégration lorsque des routines émanant de deux entreprises différentes sont intentionnellement combinées. Les routines organisationnelles sont définies comme des « modèles répétitifs d'actions interdépendantes et menées par plusieurs participants au sein de l'organisation » (Feldman & Pentland, 2003). Selon ces auteurs, chaque routine organisationnelle comporte des « aspects ostensifs²⁶ », en d'autres termes des aspects visibles, identifiables et qui peuvent être décrits comme le schéma général ou la structure actuelle d'une routine. Chaque routine comporte également des « aspects performatifs²⁷ » qui reflètent la pratique de la routine, sa mise en œuvre et les séquences d'actions particulières qui la composent. Selon Feldman et Pentland (2008), les aspects ostensifs et performatifs d'une routine sont inter-reliés et s'influencent de manière dynamique. En d'autres termes, même si une routine peut être décrite et appréhendée par ses aspects ostensifs, la présence même des aspects performatifs fait qu'il est impossible de totalement comprendre une routine sans prendre en compte sa mise en œuvre et sa pratique (Pentland & Feldman, 2005). Les routines doivent donc être vues comme des entités dynamiques (Parmigiani & Howard-Grenville, 2011) et non pas des unités stables que l'on pourrait transférer d'une entreprise à l'autre en étant certain que la routine sera implémentée de manière identique suite au transfert.

L'approche par la dynamique endogène des routines éclaire, dans les résultats de notre étude de cas, les raisons de l'échec du transfert de capacité stratégique et plus particulièrement les raisons de l'échec de l'offre commerciale combinée qui constituait une source de création de valeur attendue par les deux entreprises. Nos résultats montrent de quelle manière la combinaison envisagée de deux routines de recrutement existantes a échoué en raison de leur incompatibilité dans la pratique. En effet, quelques mois après la mise en œuvre de la routine de recrutement combinée telle qu'anticipée dans la phase pré-acquisition, cette dernière s'avère inefficace voire contre-productive. La figure 5 montre que « sur le papier », la combinaison des routines de recrutement consiste « simplement » à insérer dans le

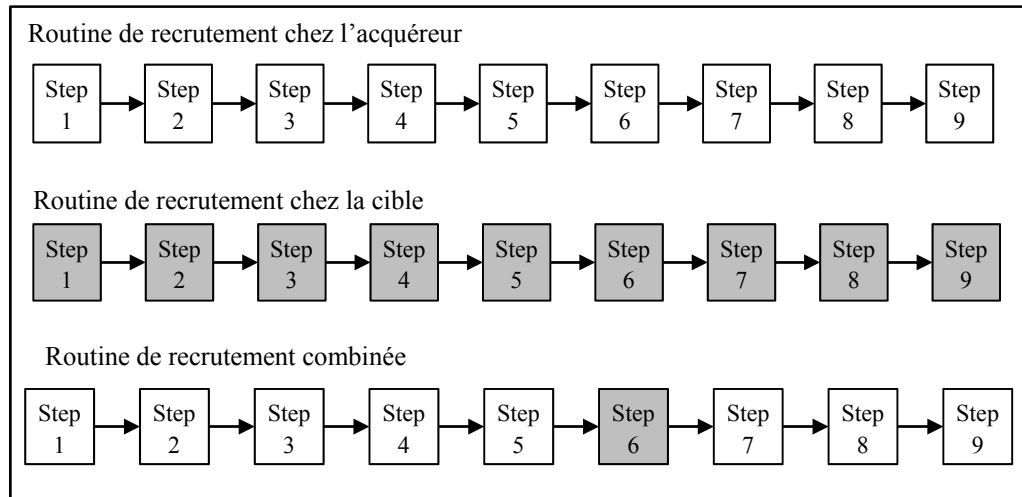
²⁵ Au sens de Feldman et Pentland (2008)

²⁶ Traduction de « *ostensive stands* » selon Feldman et Pentland (2008)

²⁷ Traduction de « *performative stands* » selon Feldman et Pentland (2008)

processus de sélection des candidats généralement proposé par l'entreprise acquéreuse à ses clients, le test psychométrique développé par la cible.

Figure 5. Schématisation de l'offre commerciale combinée (aspects ostensifs)



Dans la pratique, plusieurs problèmes sont apparus révélant l'incompatibilité des aspects performatifs des routines devant être combinées. Le premier problème concernait la mise en œuvre effective de la routine nouvellement conçue. Comme prévu, les consultants de l'acquéreur ont pour tâche de sélectionner, dans une première étape, trois candidats potentiels pour le poste offert selon leurs pratiques habituelles de recrutement²⁸. Ces trois candidats sont ensuite présentés au client qui est alors en mesure de faire une ébauche de choix. A l'étape suivante, ces mêmes candidats passent un test à l'aide de l'outil d'évaluation développé par les consultants de la cible. Dans les deux campagnes de recrutement spécifiquement analysées dans notre terrain de recherche, l'évaluation des candidats a révélé des incompatibilités avec le profil psychosociologique défini pour le poste proposé, de sorte que tous les candidats sélectionnés par le consultant de l'acquéreur ont été rejetés par leurs homologues de la cible. Ces résultats contradictoires ont été jugés d'autant plus pénalisants que les candidats avaient déjà été présentés aux clients comme des candidats convenant à leurs besoins. Leur disqualification par l'outil d'évaluation mettait en péril la qualité et la crédibilité du travail des consultants de l'acquéreur. Après quelques semaines d'utilisation, les consultants de l'acquéreur n'ont plus souhaité recourir à l'outil d'évaluation de la cible qu'ils voyaient comme un outil extrêmement long et complexe, dont la valeur était difficile à vendre aux clients. Une des principales synergies attendues dans ce cas d'acquisition se soldait donc par un échec.

Notre étude montre de quelle manière la combinaison de deux routines existantes envisagée dans la phase pré-acquisition a échoué en raison de leur incompatibilité dans la pratique de l'intégration. Nous contribuons ainsi à la compréhension des

²⁸ L'entreprise acquéreuse est spécialisée dans le « head-hunting ». Les consultants « chasseurs de tête » repèrent des profils pour convenir au poste à pourvoir et vont les démarcher directement alors que ces derniers sont actuellement en poste. Pour rappel, l'entreprise acquéreuse opère principalement sur le marché du recrutement des cadres dirigeants.

micro-fondations du transfert de capacités stratégiques dans les acquisitions. En ouvrant la boîte noire et en se concentrant sur les aspects ostensifs et performatifs des routines, nous sommes en mesure de montrer que des capacités perçues comme complémentaires dans la phase pré-acquisition, se révèlent incompatibles dans la phase d'intégration car les séquences d'actions qui composent ces routines ne peuvent pas être facilement combinées (Feldman 2003). En effet, pendant le processus de due diligence, il est difficile pour l'acquéreur de saisir la dimension performative de chaque routine, il peut ainsi uniquement baser son évaluation des synergies potentielles sur les aspects ostensifs de la routine en question. Ces résultats contribuent à la littérature abondante sur l'intégration post-acquisition en décrivant le rôle des routines dans le succès ou l'échec d'un processus d'intégration (Birkinshaw et al. 2000; Haspeslagh et Jemison 1991; Larsson et Finkelstein 1999).

En outre, en mettant l'accent sur la compatibilité des routines, nos résultats montrent qu'il est possible de remédier à la déconnexion entre la phase pré-acquisition et la phase post-acquisition, déconnexion que de nombreux chercheurs dans le domaine des F&A déplorent (Gomes, Angwin, Weber & Yedidia Tarba, 2013). L'approche *Endogenous routine dynamics perspective* est intrinsèquement processuelle et permet donc de développer une conception véritablement longitudinale du management des F&A dans laquelle le chercheur observe l'évolution des routines au fil du temps, et donc à la fois dans la phase pré-acquisition et la phase post-acquisition.

Nos résultats contribuent également à la littérature traitant de l'importance de la compatibilité et de l'ajustement stratégique, organisationnel ou culturel²⁹ entre deux firmes lors d'une F&A (Bauer & Matzler, 2014; Datta, 1991; Schoenberg, 2000), en ajoutant une dimension « micro » là où cette littérature adopte généralement une perspective « macro ». Ainsi, nous affirmons qu'en plus de la définition des synergies dans la phase de pré-acquisition, les entreprises engagées dans un processus d'acquisition devraient prêter attention à la compatibilité de leurs routines organisationnelles.

Pour conclure de manière quelque peu provocatrice, cet article met en lumière le fait que la définition des synergies en phase pré-acquisition est certainement un mythe.

²⁹ Traduction de « *Strategic, organizational and cultural fit* »

4. Le développement d'une identification duale dans le processus d'intégration post-acquisition

Ce projet d'article s'inscrit également dans la continuité de mes travaux publiés à ce jour et ce pour deux raisons essentielles. Tout d'abord, il s'agit du quatrième article issu du terrain ERAMET-TINFOS, déjà présenté dans ce mémoire. De plus, cet article adopte une approche enchâssée dans l'étude du processus d'intégration dans le cadre d'une acquisition internationale ; approche qui caractérise mes travaux les plus récents. A la différence des autres publications sur le cas ERAMET-TINFOS, cet article s'inscrit fortement dans la littérature en management international et questionne l'intégration de l'entreprise familiale norvégienne acquise dans la structure d'une multinationale dont le siège est basé en France. Plus spécifiquement, cet article interroge la relation entre le développement d'une identité organisationnelle duale et le processus d'intégration de la firme acquise dans la multinationale. Cet article, co-écrit avec Helene Colman et Randi Lunnan, a été présenté à plusieurs reprises en conférences mais requiert encore quelques ajustements quant à la conceptualisation du modèle qui émerge des données.

Dans cet article, nous explorons l'influence des identifications multiples sur le processus d'intégration d'une acquisition internationale. La littérature existante démontre que, dans le cadre d'une acquisition internationale, les acteurs organisationnels peuvent s'identifier à plusieurs cibles d'identifications (Rouzies, 2011; Rouzies & Colman, 2012) développant ainsi une identification duale (Smale, Björkman, Ehrnrooth, John, Mäkelä & Sumelius, 2015; Vora, Kostova & Roth, 2007). Ces cibles d'identification sont généralement organisationnelles (entreprise acquise vs. entreprise acquéreuse) et nationales (nationalité de l'entreprise acquise vs. nationalité de l'entreprise acquéreuse). La dualité des dynamiques de transition identitaire suite à une acquisition internationale est assez bien documentée. Néanmoins, aucune recherche n'a véritablement questionné l'effet de l'identification duale sur le processus d'intégration sociale dans une acquisition internationale. L'intégration sociale est définie comme la création d'une identité partagée par l'ensemble des membres de la firme acquise et de la firme acquéreuse qui favorise le transfert de capacités stratégiques entre les partenaires grâce à l'acceptation de valeurs et d'objectifs communs à tous les membres.

Cet article repose sur une analyse qualitative et longitudinale de l'intégration d'une entreprise familiale norvégienne, composée de deux usines de production, dans la filiale norvégienne d'une entreprise multinationale dont le siège social est basé en France. Ce cas présente une caractéristique en matière d'acquisitions internationales : la firme acquéreuse possède déjà une filiale dans le pays de l'entreprise cible et envisage de coordonner ses opérations à la fois au niveau local (transfert de capacités stratégiques et coordination des usines de la firme acquéreuse et celles de la firme acquise en Norvège) et au niveau international (transfert de capacités stratégiques et coordination de la filiale norvégienne au niveau international).

L'analyse inductive de ce cas fait apparaître trois résultats principaux. Tout d'abord, nous observons l'émergence de deux processus d'intégration distincts se développant simultanément après l'acquisition. Un premier processus d'intégration concerne la coordination des usines de production locales et le partage des ressources et des connaissances entre les usines locales en Norvège. Le second processus d'intégration observé concerne la coordination internationale entre les usines nouvellement acquises et le siège de la multinationale. De plus, nos résultats montrent que deux cibles d'identification sont invoquées par les salariés après l'acquisition. En effet, les usines (identité locale) et les nationalités (identité nationale) apparaissent comme deux cibles d'identification saillantes dans le processus d'intégration post-acquisition. Enfin, nous observons que les différentes cibles d'identification (locale vs. nationale) ont des effets paradoxaux sur l'intégration sociale. Ce résultat final constitue véritablement le cœur de l'article mettant en avant l'effet dialectique de l'identification duale sur l'intégration sociale.

Sur la base de la théorie de l'identité sociale et de nos résultats, nous développons plusieurs propositions sur la relation entre les cibles d'identification (locale vs. nationale), la nature du processus d'intégration (local vs. international) et l'intégration sociale post-acquisition. La figure 6 ci-dessous synthétise nos résultats³⁰.

Figure 6. Identity orientation and Integration processes

		Loci of identification	
		National identity claims	Local identity claims
Integration processes	Local	<u>Proposition 1</u> Compounding effect Integration at subsidiary level	<u>Proposition 3</u> Demarcating effect Disintegration at subsidiary level
	Cross-border	<u>Proposition 2</u> Demarcating effect Disintegration at cross-border level	<u>Proposition 4</u> Compounding effect Integration at cross-border level

La théorie de l'identité sociale (Tajfel & Turner, 1979; Tajfel & Turner, 1986) appliquée au contexte des F&A a déjà démontré les logiques d'oppositions identitaires qui apparaissent entre les membres de la firme acquise et les membres de la firme acheteuse. Cette catégorisation identitaire à l'œuvre dans les F&A se

³⁰ Dans la version complète de l'article, les résultats sont illustrés par des verbatims et des vignettes retraçant l'intégration sociale tant au niveau local qu'au niveau international. Par soucis de concision, ces éléments ne sont pas présentés ici.

traduit souvent par l'opposition « nous vs. eux ». L'acquéreur étant français dans notre cas, l'acquisition a suscité des réactions identitaires opposant "*Nous les Norvégiens*" à "*Eux les Français*". La catégorie sociale « *Norvégien* » constitue ainsi la base d'une identité partagée entre les membres des usines norvégiennes qui favorise l'intégration sociale au niveau local et la coopération entre les usines. Nos résultats montrent que l'identification à une identité nationale renforce la cohérence et facilitent l'intégration locale des usines norvégiennes. Il est intéressant d'observer que les revendications en lien avec l'identité nationale transcendent la dyade cible-acquéreur et facilitent l'intégration sociale à l'intérieur des frontières nationales. Ces observations nous conduisent à formuler la proposition suivante :

Proposition 1: L'identification à l'identité nationale favorise l'intégration sociale au niveau de la filiale.

A l'opposé, les revendications autour de l'identité nationale et l'opposition "*Nous les Norvégiens*" à "*Eux les Français*" créent une « ligne de faille » entre les usines de la filiale norvégienne et la multinationale française. Cette fracture est défavorable à l'intégration sociale des nouveaux membres norvégiens à la multinationale. Nous formulons donc la proposition suivante :

Proposition 2: L'identification à l'identité nationale a un effet défavorable sur l'intégration sociale internationale (au sien de la multinationale).

Les usines étudiées avaient toutes une identité locale forte en lien avec leur localisation géographique et leur ancrage dans la communauté locale. Les salariés interviewés ont systématiquement souligné les caractéristiques intrinsèques de leur usine pour afficher combien leur usine était différente des trois autres usines constituant la filiale norvégienne. Cet attachement très fort à leur usine, couplé à la mise en concurrence des quatre usines par le siège a conduit à une « désintégration sociale » au niveau de la filiale norvégienne. Ce constat nous conduit à formuler la proposition suivante :

P3: L'identification à l'identité locale a un effet défavorable sur l'intégration sociale locale (au niveau de la filiale).

L'identification à l'identité locale associée à une mise en concurrence des usines pour les ressources distribuées par le siège a conduit les membres des usines à développer des perceptions d'hostilité envers les autres usines. Cette hostilité envers les usines locales a conduit les membres de la filiale norvégienne à tourner leur attention vers le siège. Cette observation nous conduit à formuler la proposition suivante :

P4: L'identification à l'identité locale favorise l'intégration sociale au niveau international.

Nos résultats contribuent à la littérature sur l'intégration sociale dans les acquisitions internationales en soulignant les effets contrastés de l'identification duale (locale et nationale) sur les différents processus d'intégration à l'œuvre tant au niveau de la filiale qu'au niveau de la multinationale.

Nos résultats montrent que l'identification à une même cible (locale ou nationale) peut avoir des effets divergents sur l'intégration sociale nécessaire. C'est parce que nous sommes en mesure de distinguer deux processus d'intégration sociale à l'œuvre dans le cas d'acquisition étudié que nous voyons apparaître ces effets contrastés de l'identification à une même cible, effets qui n'avaient pas été identifiés dans la littérature auparavant.

Notre cas met également en lumière l'existence de deux processus d'intégration sociale se développant en parallèle et contribuant chacun au transfert de capacités stratégiques prévu dans cette acquisition. Cet encastrement (local/international) des deux processus d'intégration sociale a rarement été abordé dans la littérature antérieure. A partir du cas, nous conceptualisons le processus d'intégration sociale dans une acquisition internationale comme un processus à la fois local et internationale, proposant ainsi une vision moins monolithique de ce processus. Ce qui est déterminant dans notre cas, c'est le fait que la firme acquéreuse possédait déjà des usines en Norvège avant cette nouvelle acquisition. Les recherches futures devraient donc examiner comment les identités multiples se manifestent dans les acquisitions internationales lorsque l'acquéreur a déjà des filiales à intégrer à la cible, par opposition à la manière dont elles se manifestent dans les cibles qui sont des unités uniques dans le pays cible.

Nous pensons que les résultats préliminaires de cet article sont encourageants et nous chercherons dans les mois qui viennent à les développer afin de mieux mettre en valeur les contributions théoriques que l'on peut tirer de cette étude de cas.

5. Vers une nouvelle collecte de données

Helene Colman et moi-même sommes actuellement en train de finaliser la négociation avec le groupe ERAMET afin de retourner collecter des données dans leur filiale norvégienne. Retourner sur ce terrain dix ans après une première collecte de données constitue, selon nous, une opportunité très intéressante. A notre connaissance, aucune contribution n'a été faite à ce jour portant sur une étude de cas dans laquelle les chercheurs reviennent sur un terrain dix ans après une acquisition. Cette nouvelle collecte de données permettrait d'aborder plusieurs questions qui demeurent très largement ouvertes dans la recherche sur le processus d'intégration post-acquisition.

Premièrement, nous pourrions éclairer la question : « Quand l'intégration est-elle véritablement terminée ? ». La question de la fin d'un processus d'intégration est très prégnante à la fois dans la littérature académique mais également dans les questionnements des praticiens. Cette thématique s'inscrit dans la littérature sur la temporalité du processus d'intégration et notamment les questions de vitesse et de rythme (Angwin, 2004; Gomes et al., 2013; Homburg & Bucorius, 2006; Meglio, King & Risberg, 2017). Cette littérature offre de larges opportunités de contributions.

Deuxièmement, l'accès à ces données nous permettrait d'analyser la transition identitaire post-acquisition dans le temps long. Dans mes recherches précédentes (Rouzies, 2011; Rouzies & Colman, 2012), j'analysais la transition identitaire jusqu'à 3 ans après l'annonce de l'acquisition, montrant ainsi l'intérêt de la co-existence d'identités multiples dans les premières années d'un processus d'intégration. Lors de la dernière phase de notre collecte de données au sein d'ERAMET-TINFOS en 2011, le processus d'intégration n'était pas totalement finalisé. En d'autres termes, il restait encore des synergies à mettre en œuvre. Retourner sur ce même terrain 10 ans après l'annonce de l'acquisition devrait nous permettre de comprendre comment la transition identitaire s'est finalisée en parallèle de l'achèvement du processus d'intégration. Nous serions à même de questionner si des identités locales persistent, si les salariés ont totalement abandonné leur identité Tinfos et par quels mécanismes ? Autant de questions qui restent assez largement inexplorées dans la littérature sur le management de la transition identitaire post-acquisition.

Enfin, en adoptant une approche abductive dans la collecte de données sur ce terrain dix ans après l'acquisition, nous espérons que des questions de recherche non anticipées apparaissent chemin-faisant ; ouvrant ainsi de nouveaux questionnements.

Au plan méthodologique, il s'agira à nouveau d'une collecte de données mixtes alliant le recours à un questionnaire et la conduite d'entretien semi-directifs. Le recours au questionnaire est nécessaire afin de mesurer des niveaux d'identification et de satisfaction par exemple. Néanmoins, les entretiens semi-directifs seront la source d'information principale pour comprendre les mécanismes sous-jacents à l'œuvre dans le processus d'intégration. Par ailleurs, nous ne ferons pas l'économie d'une étude des archives de la filiale norvégienne afin de comprendre rétrospectivement le déroulé des événements liés au processus

d'intégration et aux changements majeurs que la filiale a connu depuis 2011, date de notre dernière collecte de données.

Au-delà de la compréhension des mécanismes d'intégration dans le temps long, cette nouvelle collecte de données devrait aussi nous ouvrir les portes d'un questionnement plus large lié à la coordination des filiales et de la chaîne de valeur dans une entreprise multinationale (Kano, 2018). En effet, lorsque nous avons quitté le terrain en 2011, se dessinait les contours d'une coordination de la chaîne de valeur entre les mines gabonaises, les usines norvégiennes et la filiale américaine du groupe ERAMET. Dans la nouvelle collecte de données, il s'agirait pour nous de comprendre ce qui s'est passé afin de questionner le concept d'intégration et de coordination, plus seulement dans le cadre de l'acquisition mais aussi à l'échelle d'une entreprise multinationale. Il nous semble en effet très intéressant de comprendre ce que cela implique, pour le directeur d'une usine retirée dans un fjord de Norvège à 500 km d'Oslo, de devenir acteur d'une chaîne de valeur mondialisée et d'appartenir, lui-même à un groupe mondialisé. Les recherches sur l'intégration et la coordination des activités des groupes multinationaux sont déjà bien développées (Arregle, Miller, Hitt & Beamish, 2016; Celo & Chacar, 2015) ; néanmoins, nous espérons qu'une approche par étude de cas approfondie pourrait faire apparaître de nouvelles conceptualisations dans une littérature en management international encore largement dominée par des études quantitatives.

SECTION 4

REFLEXIONS SUR L'ENCADREMENT DOCTORAL

Introduction

Si l'HDR est un travail réflexif sur les premières années de carrière d'un enseignant-chercheur, c'est aussi un travail projectif, non seulement sur les thématiques et le programme de recherche à développer mais également sur le positionnement, la posture et les choix à faire quant à l'encadrement des doctorants. Je considère l'encadrement doctoral comme une lourde responsabilité ; responsabilité partagée certes avec le doctorant mais une responsabilité déterminante car l'influence d'un encadrant sur l'avenir professionnel du doctorant est, selon moi, significative.

Je consacrerai les paragraphes qui suivent à expliciter ma vision de l'encadrement doctoral. Mes réflexions émanent de (1) l'analyse de mes interactions avec mon propre directeur de thèse, (2) de discussions nourries avec des collègues encadrant des doctorants, d'une lecture assidue des *Chroniques du métier de chercheur de la Revue Internationale PME* et (4) de mes expériences d'encadrement de mémoires de recherche.

Je discuterai en premier lieu des missions de l'encadrant. J'aborderai ensuite les qualités attendues d'un doctorant et soulignerai enfin l'importance de la compatibilité entre les deux membres du binôme encadrant-doctorant.

1. Les rôles de la directrice³¹ de thèse dans un marché du travail tendu

Les missions d'une directrice de thèse se déclinent, à mon sens, en trois volets largement complémentaires : (1) attirer des étudiants de master vers la formation doctorale, (2) former des chercheurs rigoureux, autonomes et humbles et (2) leur permettre de trouver l'emploi correspondant à leurs objectifs de carrière à la fin du doctorat.

Un enseignant-chercheur HDR a, selon moi, une responsabilité dans la promotion des études doctorales au sein de son institution. Il s'agit d'identifier les doctorants potentiels dans les contingents d'étudiants de master pour ensuite leur donner envie de tenter l'aventure d'un doctorat. Cette tâche n'est pas toujours évidente dans les écoles universitaires de management dans lesquelles la plupart des étudiants de master se destinent à arrêter leurs études après leur stage de master 2. Il s'agira également pour l'enseignant-chercheur HDR de vérifier les motivations des étudiants souhaitant s'engager dans un parcours doctoral et d'écarter celles et ceux dont les motivations ne seraient pas véritablement fondées sur l'envie de devenir enseignant-chercheur.

Il est difficile de limiter la liste des qualificatifs pour décrire un bon chercheur. La rigueur, l'autonomie intellectuelle et l'humilité me paraissent des qualités essentielles que je tenterai de déceler et de faire croître chez un futur doctorant. La rigueur est déterminante dans toutes les phases d'une recherche et c'est ce qui caractérise une démarche scientifique en comparaison à toute autre type d'étude ou d'analyse. Dans cet apprentissage de la rigueur, je tenterai de guider le doctorant en l'aidant à se poser les bonnes questions. Je conçois en effet l'encadrement doctoral comme une succession de moments clés ou de points de passage obligés. Par exemple, la directrice de thèse doit s'assurer que le doctorant a su conduire une revue de la littérature lui permettant d'identifier le ou les gaps théoriques qui fonderont sa question de recherche. Le travail autour de la formulation de la question de recherche est également un moment clé de l'encadrement doctoral. Ensuite, il s'agira d'accompagner le doctorant dans la définition d'une méthodologie adaptée à la question de recherche mais aussi réalisable dans le cadre d'une thèse. La directrice de thèse aura ensuite un rôle à jouer dans l'accompagnement de la rédaction de résultats robustes et intelligibles et la présentation de contributions théoriques et managériales de la thèse. Plus globalement, l'intervention de la directrice de thèse à chacun de ces moments clés ou points de passage obligés assurera une cohérence d'ensemble entre toutes les étapes d'une démarche scientifique rigoureuse.

Le doctorant doit selon moi comprendre que le chercheur ne peut se contenter d'un « à peu près » et que la rigueur doit guider chaque étape de son travail et ce pas uniquement pendant la thèse mais tout au long de la carrière. La directrice de thèse devra aussi conduire le doctorant à se questionner sur la nature de la réalité (ontologie), la nature de la connaissance produite (épistémologie), et le rôle des valeurs du chercheur dans son interaction avec son sujet d'étude (axiologie). Ces questionnements d'ordre épistémologique requièrent du temps et de l'expérience

³¹ J'emploie ici volontairement le féminin étant donné que j'expose un avis très personnel

dans la pratique de la recherche. Il est donc assez illusoire d'attendre à ce qu'un jeune chercheur puisse répondre de manière tranchée à ces questionnements avant plusieurs mois voire plusieurs années de travail doctoral. Néanmoins, le sensibiliser et l'accompagner dans ces questionnements est déterminant selon moi.

L'autonomie intellectuelle est une caractéristique essentielle d'un chercheur. Ce dernier doit, dans un premier temps, comprendre l'état de l'art dans le domaine qu'il investigate pour pouvoir ensuite le questionner, l'amender, le critiquer ou encore l'améliorer. La citation attribuée à Jean de Salisbury : « *Nous sommes comme des nains assis sur des épaules de géants. Si nous voyons plus de choses et plus lointaines qu'eux, ce n'est pas à cause de la perspicacité de notre vue, ni de notre grandeur, c'est parce que nous sommes élevés par eux*³² », s'applique particulièrement bien au processus de travail doctoral. Le doctorant doit s'appuyer sur l'existant pour devenir un chercheur autonome et plus perspicace que ses prédécesseurs.

En anglais, on parle non pas de la soutenance de thèse mais de la « *defense* ». Ce terme reflète particulièrement bien l'importance pour un doctorant d'acquérir cette autonomie intellectuelle qui lui permettra de défendre de façon construite et argumentée une question de recherche qu'il aura fait sienne pendant le parcours doctoral. Question de recherche sur laquelle, il aura développé une expertise propre et indépendante de celle du directeur de thèse.

Enfin, pour que le futur chercheur apprenne à « survivre » à une des caractéristiques du métier de chercheur qui a trait au jugement par les pairs et à l'inachèvement des questionnements, le doctorant devra faire naturellement preuve ou apprendre à faire preuve d'humilité. L'adage « *Cent fois sur le métier tu remettras ton ouvrage* » se prête très bien au sentiment que le chercheur peut ressentir après chaque phase de révision d'un article et l'humilité prend alors tout son sens dans cet exercice. De même, le doctorant doit comprendre qu'une vie de chercheur est une vie passée à questionner ses réussites et à se nourrir de ses échecs, le tout sous le regard, généralement bienveillant, de ses pairs.

Une question épineuse que la directrice de thèse peut avoir à trancher aujourd'hui dans l'encadrement de thèses en sciences de gestion et particulièrement en stratégie est celle du choix du format de la thèse, à savoir une monographie versus une thèse par articles. Cette question suscite de nombreux débats entre collègues³³. Certains diront que la thèse monographique permet au doctorant de « dérouler » toutes les étapes des démarches de recherche et de les présenter de manière extensive dans un document. D'autres argueront que la thèse par article prépare mieux le doctorant à la réalité de la carrière et aux nouveaux standards de publication. J'ai, pour ma part, fait une thèse monographique mais qui avait la caractéristique d'être composée de deux chapitres empiriques d'une soixantaine de pages que j'ai pu aisément transformer en articles d'une quarantaine de pages, format acceptable pour une publication dans un journal. Ma vision de la recherche s'inscrit beaucoup plus dans l'optique du chercheur artisan que celle du chercheur

³² Livre III du *Metalogicon* (1159)

³³ Cf. Etude FNEGE 2017 « Les programmes doctoraux de gestion en France à l'heure de la mondialisation », rédigée par M. Albouy et A.C. Martinet.

spécialisé (Monin, 2017). Le chercheur artisan est celui qui est capable de conduire et de maîtriser toutes les étapes d'une démarche de recherche. A l'inverse, le chercheur spécialisé intervient sur certaines étapes de la démarche et en sous-traite d'autres. Pour devenir un véritable chercheur, un doctorant doit mener toutes les phases d'une démarche de recherche et acquérir la rigueur à cette démarche. Le choix du format de restitution de la thèse défendue importe finalement assez peu tant que la démarche d'apprentissage de la recherche est bien menée et pas trop rationalisée pour immédiatement rentrer dans les standards de la publication. Il faut certes apprendre aux doctorants à écrire des articles mais il faut surtout leur apprendre à faire de la recherche rigoureuse qui permettra ensuite de produire de bons articles. A mon sens, le parcours doctoral doit avant tout viser à la production de connaissances scientifiques robustes et pas uniquement à la production d'articles. La thèse, qu'elle soit monographique ou par article, doit donc être le « produit » du doctorat (Germain & Taskin, 2017) et non pas une fin en soi. A mon sens, c'est le cheminement du parcours doctoral qui est important former un futur chercheur.

Au-delà des qualités de chercheur que la directrice de thèse doit déceler et faire croître chez un doctorant, la préparation au marché du travail et la maîtrise des « règles du jeu » de ce dernier sont essentielles au succès d'un jeune docteur.

En effet, les contraintes et les attentes qui pèsent sur les doctorants en science de gestion sont très lourdes et le marché du travail pour les jeunes docteurs est assez tendu³⁴. Les « règles du jeu » se sont durcies depuis les dix dernières années. Mon CV à la sortie de la thèse en 2008 (quelques publications pendant la thèse, insertion dans les réseaux internationaux, collecte de données significative permettant d'être exploitée même après la thèse, capacité à enseigner en anglais) qui m'avait permis d'entrer à l'IAE Toulouse, ne m'assurerait pas forcément un poste aujourd'hui tant les attentes et les standards ont évolué. Ce qui était une exception il y a dix ans est progressivement en train de devenir une norme sur le marché français du recrutement des jeunes docteurs, sans parler évidemment du marché européen ou international.

En lien avec leur école doctorale de rattachement, je compte mettre en œuvre plusieurs dispositifs pendant la formation doctorale de mes futurs doctorants pour les accompagner au mieux vers le marché du travail. Tout d'abord, l'internationalisation de leur parcours est essentielle. Cette internationalisation passe par des coopérations avec d'autres doctorants ou enseignants-chercheurs issus d'institutions non-françaises, la participation à des séminaires de recherche ou de formation européens (le CEFAG ou les séminaires EDEN offerts par l'EIASM) ou internationaux (les Ph'D workshops proposés par les associations académiques comme AOM par exemple). Je recommanderai aussi fortement à mes futurs doctorants de faire un séjour de recherche (*visiting*) dans une université étrangère afin de voir comment se fait la recherche dans d'autres institutions et d'accéder à des ressources peut-être difficilement accessibles en France. Pour les accompagner dans cette démarche, je pourrai m'appuyer sur mon propre réseau de co-auteurs

³⁴ Cf. Etude FNEGE 2017 « Les programmes doctoraux de gestion en France à l'heure de la mondialisation », rédigée par M. Albouy et A.C. Martinet.

ainsi que sur les institutions fondatrices du « *European M&A Institute* » que mes collègues et moi-même sommes en train de construire.

Une autre dimension importante dans la préparation des doctorants à l'insertion sur le marché du travail est la participation à des réseaux de recherches et l'insertion dans une communauté académique comme par exemple l'AIMS, EURAM, EGOS ou l'AOM. L'insertion dans ces communautés donne de la visibilité au doctorant et lui permet de se construire un réseau indépendant de celui de sa directrice de thèse.

Enfin, pour donner toutes ses chances à un doctorant de trouver sa place sur le marché du travail, il s'agit également de le former à toutes les facettes du métier d'enseignant-chercheur. Comme un triathlète (Iñiguez, 2012), le chercheur doit combiner recherche, enseignement et responsabilité administrative. A mon sens, il est donc important que le doctorant puisse donner des cours (cours magistraux ou travaux dirigés) pendant sa thèse et sur des thématiques proches de sa spécialité.

2. Les qualités attendues d'un futur doctorant

Selon moi, le travail doctoral requiert certaines caractéristiques ou qualités que je chercherai à déceler chez un futur candidat au doctorat. Sans en proposer une liste exhaustive, les principales qualités du doctorant pourraient être les suivantes : la curiosité et la rigueur, la persévérance et la résilience, la capacité d'écoute et de remise en question, un goût prononcé pour la lecture et l'écriture de documents scientifiques et finalement une motivation intrinsèque pour la thèse.

Le rôle de la directrice de thèse est de comprendre les raisons profondes de l'engagement en thèse et de vérifier que la détermination du candidat est suffisante pour s'engager dans un processus de 3 à 4 ans de travail. La possibilité d'encadrer des étudiants dans le cadre de leur master recherche (Msc à TSM) offre une période d'observation et d'interaction propice à déterminer les fondements de la motivation du candidat.

En début de thèse, le doctorant mesure assez mal la longueur et l'intensité émotionnelle du travail qui l'attend. Cet engagement dans la durée sur un sujet spécifique est généralement une expérience inédite que ce soit pour un jeune diplômé de master ou pour un personne expérimentée souhaitant faire une thèse après quelques années de carrière non académique. Vérifier que le candidat dispose des qualités présentées ci-dessus est, selon moi, un moyen de réduire le risque d'échec ou d'abandon pendant le marathon qu'est la thèse. Néanmoins, ces qualités n'éloigneront pas totalement les phases de doutes que tout doctorant traverse assez naturellement et qui, selon moi, doivent être vécues pour se forger une peau un peu plus épaisse, propice à mieux supporter la réalité du métier d'enseignant-chercheur.

3. La « rencontre » entre la directrice de thèse et le doctorant

L'encadrement doctoral est une relation dialectique qui requiert l'empathie et l'ouverture suffisante pour s'adapter à l'autre. Je suis convaincue qu'il doit y avoir un bon « *fit* », une bonne compatibilité entre la directrice de thèse et son doctorant. La communication est une base essentielle de la relation d'encadrement doctoral. Il s'agit avant même de s'engager avec un doctorant de clarifier les objectifs du travail doctoral et le type de contributions attendues (objectifs de carrière, audience visée par les travaux du doctorant...). Lorsque je discute par exemple avec des étudiants de master recherche au sujet d'une collaboration potentielle pour une thèse, je leur expliquer clairement comment je compte travailler, le temps que je peux leur accorder et le type d'interaction que nous pourrions avoir. Je leur indique également qu'ils doivent se sentir libres d'exprimer leurs attentes quant à l'encadrement doctoral, même si leurs attentes sont souvent assez floues au début de ce processus.

Je vois la période du doctorat comme un espace d'émancipation et de questionnements. Sans être le type de personne qui jetterait un doctorant dans le grand bain en lui disant « Et bien nagez, maintenant ! », je rejoins la vision de Germain et Taskin (2017) qui, reprenant les travaux de Boltanski et Thévenot (1991) sur la notion d'épreuve, indiquent que l'identité de chercheur du doctorant se construit à l'aune des épreuves traversées pendant la thèse. Ces épreuves pouvant être de plusieurs ordres : difficulté à trouver un terrain d'étude, difficulté à dégager une question de recherche, difficulté à rédiger... Je conçois le doctorat comme un espace de découverte du métier de chercheur autour de questions clés comme : quelle spécialisation prendre ? Quelle thématique explorer ? Quelle littérature nourrir ? A quelle communauté appartenir ? La formulation des réponses à ces questions constitue selon moi un processus incrémental qui requiert du temps. Le temps est une ressource rare pour l'enseignant-chercheur, le doctorant doit évidemment apprendre à respecter des délais et à délivrer dans les temps, néanmoins, le rôle de la directrice de thèse est aussi de lui laisser le temps de se forger son identité de chercheur par un processus d'essai-erreur que je qualifierai de « *monitoré* ». En effet, la directrice de thèse va laisser le doctorant faire ses choix, expérimenter, découvrir tout en gardant en tête l'objectif final, lui permettant ainsi de s'éloigner du chemin mais s'assurant qu'il arrivera finalement à bon port et dans les temps. Chaque détour est une occasion de retour pour revenir creuser plus profond le sillon de sa recherche tout en évitant de ratisser trop large. Se perdre, faire fausse route, prendre un raccourci ou un détour est une bonne chose dans la période de doctorat qui est l'un des rares moment de la vie d'un chercheur durant lequel celui-ci peut prendre le temps de découvrir de nouveaux champs et d'investiguer de nouvelles littératures différentes de celles de son champ d'expertise initial.

A court terme, je ne serai pas à l'aise pour encadrer des doctorants souhaitant travailler sur une littérature que je ne maîtrise que partiellement. Néanmoins, je ne suis pas favorable non plus de donner au doctorant un sujet, une question de recherche « toute prête ». Il me semble qu'entre les deux extrêmes, la position qu'avait adoptée mon directeur de thèse à mon égard est la bonne. Il s'agit d'accompagner le doctorant en partant d'une littérature que le directeur de thèse maîtrise, tout en laissant le doctorant faire ses propres choix quant à l'ancrage

théorique et la méthodologie retenus à condition évidemment que ces choix soient cohérents. Peut-être qu'avec le temps et la pratique répétée de l'encadrement doctoral, je me sentirai plus à l'aise pour diriger des doctorants travaillant sur des thématiques plus éloignées des miennes, mais certainement pas tout de suite.

En conclusion, il me semble qu'il est possible de faire un rapprochement entre l'encadrement doctoral et l'éducation en général. Tout futur parent a souvent une idée préconçue sur la manière avec laquelle il compte élever ses enfants. Cette vision évolue forcément lorsqu'on pratique au quotidien l'art d'être un parent. J'imagine qu'il en va de même de l'encadrement des doctorants, mon positionnement tel que décrit ci-dessus, sera sans doute questionné par la pratique de l'encadrement doctoral. Mais c'est dans cette incertitude que réside la beauté de la chose.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Ce mémoire met en lumière les principales contributions de mes travaux de recherche sur les dix dernières années autour de deux thèmes majeurs : le management du processus d'intégration post-acquisition et les méthodes mixtes en sciences de gestion.

Dans le chapitre 1, un premier ensemble de travaux questionne la transition identitaire vécue par les salariés suite à une acquisition et contribue à la littérature sur les identifications duales en démontrant que deux identités peuvent coexister au cours d'un processus d'intégration. Ces travaux adoptent une perspective longitudinale dans l'étude des antécédents de l'identification duale et ainsi complètent la littérature existante. Un deuxième ensemble de travaux met en lumière de rôle de certains acteurs, souvent ignorés dans la littérature qui sont pourtant essentiels dans la conduite du processus d'intégration. Ces travaux soulignent également l'importance de la dimension relationnelle du processus d'intégration. Enfin, alors que le processus d'intégration a principalement été analysé comme un phénomène organisationnel isolé, nos travaux démontrent que celui-ci doit, au contraire, être appréhendé comme un processus enchâssé dans un ensemble d'autres processus organisationnels se développant en parallèle et en influençant son succès ou son échec.

Globalement, le chapitre 1 reflète la progression de mes réflexions et de mes contributions depuis mon début de carrière. Alors qu'ils étaient principalement tournés vers la réplique et le test de théories, mes travaux ont progressivement glissés vers de véritables contributions de type « *theory building* ». De même, là où le processus d'intégration post-acquisition n'était, au départ, qu'un contexte de changement organisationnel comme un autre, il est aujourd'hui le véritable objet d'étude de mes recherches. Cette progression théorique me permet aujourd'hui de défendre ma conception du processus d'intégration comme un processus dynamique, ouvert, fondamentalement relationnel et ancré dans une réalité organisationnelle complexe et mouvante. Cette progression théorique me pousse également à continuer de questionner la notion même d'intégration.

Dans le chapitre 2, mes travaux soulignent les questionnements méthodologiques en cours et éclairent la structuration de la collaboration scientifique dans le champ de F&A. Ces travaux montrent l'émergence d'une communauté interdisciplinaire de chercheurs ayant des collaborations répétées. Cette structuration progressive du réseau laisse présager une harmonisation et un renforcement de la circulation des connaissances produites sur les F&A. Mes travaux contribuent également à la diffusion des connaissances sur les méthodes mixtes en sciences de gestion.

Beaucoup moins long qu'un travail de thèse, la rédaction du mémoire d'HDR est cependant l'occasion de faire un véritable bilan. Ce bilan me permet de réaliser aujourd'hui ma très grande loyauté et mon goût toujours aussi prononcé pour ce qui constitue le cœur de mes questionnements : les mécanismes permettant un rapprochement réussi entre deux entités initialement indépendantes. Là où certains collègues embrassent diverses thématiques de recherche, je réalise aujourd'hui que

je reste très constante dans mes choix. Régularité dans mes sujets et loyauté dans mes attachements. Ce mémoire n'est pas uniquement le reflet de mon travail personnel mais aussi et surtout celui des nombreuses collaborations au long cours avec mes co-auteur(e)s. Ce travail réflexif ouvre de nouvelles pistes de travail que j'ai hâte de développer à leurs côtés.

Au-delà des contributions théoriques de mes travaux et des projets futurs, ce mémoire met également en lumière mes choix et mes positionnements quant à mon métier d'enseignant-chercheur. L'équilibre entre mes activités d'enseignement et recherche est essentiel. L'investissement dans des projets collectifs contribuant au développement de mon institution est également très important pour moi. Enfin, j'espère que ce mémoire reflète mon engagement dans la volonté de faire vivre au niveau local, national et européen une communauté de collègues passionnés par une thématique commune, souhaitant faire circuler le savoir et valoriser les connaissances produites auprès de toutes les parties prenantes, que ce soit les étudiants, les doctorants, les entreprises ou plus largement la société.

BIBLIOGRAPHIE

- Abrams, D., & Hogg, M. A. 1999. *Social Identity and Social Cognition*. Oxford: Blackwell.
- Acedo, F. J., Barroso, C., Casanueva, C., & Galán, J. L. 2006. Co-Authorship in Management and Organizational Studies: An Empirical and Network Analysis*. *Journal of Management Studies*, 43(5): 957-983.
- Agrawal, A., & Jaffe, J. 2000. The Post Merger Performance Puzzle. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 1(119-156).
- Aguinis, H., Shapiro, D. L., Antonacopoulou, E. P., & Cummings, T. G. 2014. Scholarly Impact: A Pluralist Conceptualization. *Academy of Management Learning & Education*, 13(4): 623-639.
- Aguinis, H., Suárez-González, I., Lannelongue, G., & Joo, H. 2012. Scholarly Impact Revisited. *Academy of Management Perspectives*, 26(2): 105-132.
- Albert, S., & Whetten, D. A. 1985. Organizational Identity. In J. Press (Ed.), *Research in Organizational Behavior*: 263-295.
- Aldebert, B., & Rouzies, A. 2014. Quelle place pour les méthodes mixtes dans la recherche francophone en management? *Management International*, 19(1): 1-18.
- Amiot, C. E., Terry, D. J., Jimmieson, N. L., & Callan, V. J. 2006. A longitudinal investigation of coping processes during a merger : Implications for job satisfaction and Organizational Identification. *Journal of Management*, 32(4): 552-574.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. 2009. Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 20(4): 696-717.
- Angwin, D. 2004. Speed in M&A integration : The first 100 days. *European Management Journal*, 22(4): 418-430.
- Angwin, D. N., & Meadows, M. 2015. New Integration Strategies for Post-Acquisition Management. *Long Range Planning*, 48(4): 235-251.
- Arregle, J.-L., Miller, T. L., Hitt, M. A., & Beamish, P. W. 2016. How does regional institutional complexity affect MNE internationalization? *Journal of International Business Studies*, 47(6): 697-722.
- Ashforth, B. E., & Johnson, S. A. 2001. Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts. In M. A. Hogg and D. J. Terry (Eds.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts*: 31-48. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. 1989. Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1): 20-39.
- Avenier, M.-J., & Thomas, C. 2011. Mixer quali et quanti pour quoi faire ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion ! . *Atelier méthodologie de l'AIMS, Journée « Les approches mixtes : combiner quantitatif et qualitatif* Caen, France.
- Avenier, M. J., & Gavard-Perret, M. L., « » in (eds) , 2ème édition, Paris, Pearson Education France, . 2012. Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique In M. L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon and A. Joliber (Eds.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*: p. 11-62. Paris: Pearson Education
- Balogun, J., Gleadle, P., Hailey, V. H., & Willmott, H. 2005. Managing Change Across Boundaries: Boundary-Shaking Practices1. *British Journal of Management*, 16(4): 261-278.
- Bandura, A. 1986. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bartels, J., Douwes, R., De Jong, M., & Pruyn, A. 2006. Organizational Identification during a Merger: Determinants of Employees' Expected Identification with the New Organization. *British Journal of Management*, 17(3): 49-67.

- 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.
- Benkhoff, B. 1997. Better performance through organizational identification: a test of outcomes and antecedents based on social identity theory. In J. Wickham (Ed.), *The Search for Competitiveness and Its Implications for Employment*: 159-179. Dublin: Oak Tree Press.
- Bergh, D. D., Perry, J., & Hanke, R. 2006. Some predictors of SMJ article impact. *Strategic Management Journal*, 27(1): 81-100.
- Bhaskar, R. 1978. *A Realist Theory of Science*. Hassocks: Harvester Press.
- Birkinshaw, J., Bresman, H., & Hakanson, L. 2000. Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies*, 37(3): 395-425.
- Björkman, I., Stahl, G., & Vaara, E. 2007. Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions: The mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity, and social integration. *Journal of International Business Studies*, 38(4): 658-672.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. 1984. How to Achieve Integration on the Human Side of the Merger. In R. R. Blake and J. S. Mouton (Eds.), *Solving Costly Organizational Conflicts: Achieving Intergroup Trust, Cooperation and Teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. 1991. *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard.
- Borys, B., & Jemison, D. B. 1989. Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations. *Academy of Management Review*, 14(2): 234-249.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. 2004. Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6): 795-817.
- Bresman, H., Birkinshaw, J., & Nobel, R. 1999. Knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 41(1): 5-20.
- Briscoe, F., & Tsai, W. 2011. Overcoming relational inertia: how organizational members respond to acquisition events in a law firm. *Administrative Science Quarterly*, 56: 408-440.
- Bryman, A. 1988. *Quantity and quality in social research*. London: Routledge.
- Bryman, A. 1992. Quantitative and Qualitative Research: Further Reflections on their Integration. In J. Brannen (Ed.), *Mixing methods: qualitative and quantitative research* 57-78. Aldershot: Ashgate
- Buono, A. F., Bowditch, J. L., & Lewis, J. W. 1985. When cultures collide : The anatomy of a merger. *Human Relations*, 34: 447-500.
- Burt, R. S. 1987. Social Contagion and Innovation: Cohesion versus Structural Equivalence. *American Journal of Sociology*, 92(6): 1287-1335.
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. 1959. Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2): 81-105.
- Cappell, C. L., & Guterbock, T. M. 1992. Visible Colleges: The Social and Conceptual Structure of Sociology Specialties. *American Sociological Review*, 57(2): 266-273.
- Capron, L., & Mitchell, W. 1998. Ressource Redeployment following Horizontal Acquisitions in Europe and North America. *Strategic Management Journal*, 19(7): 631-661.
- Capron, L., & Pistre, N. 2002. When do acquirers earn abnormal returns ? *Strategic Management Journal*, 23: 781-794.
- Capron, L., & Shen, J.-C. 2007. Acquisitions of private vs. public firms: Private information, target selection, and acquirer returns. *Strategic Management Journal*, 28(9): 891-911.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. 1993a. The psychological impact of merger and acquisition on the individual: a study of building society managers. *Human Relations*, 46(3): 327-347.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. 1993b. The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Executive*, 7(2): 57-70.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. 1995. Organizational marriage : "hard" versus "soft" issues ? *Personel Review*, 24(3).

- Cartwright, S., Teerikangas, S., Rouzies, A., & Wilson-Evered, E. 2012. Methods in M&A - A look at the past and the future to forge a path forward. *Scandinavian Journal of Management*, 28(2): 95-106.
- Celo, S., & Chacar, A. 2015. International coherence and MNE performance. *Journal of International Business Studies*, 46(5): 620-628.
- Charmaz, K. 2006. *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London: Sage.
- Chow, G. C. 1960. Tests of equality between sets of coefficients in two linear regression. *Econometrica*, 28(3): 591-605.
- Clarke-Hill, C., Li, H., & Davies, B. 2003. The paradox of co-operation and competition in strategic alliances: towards a multi-paradigm approach. *Management Research News*, 26(1): 1-20.
- Clegg, S. R. 2002. *Management and organization paradoxes*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing.
- Coffey, A., & Atkinson, P. 1996. *Making Sense of Qualitative Data: Complementary Research Strategies*: Sage.
- Cording, M., Christmann, P., & King, D. R. 2008. Reducing Causal Ambiguity In Acquisition Integration: Intermediate Goals As Mediators Of Integration Decisions and Acquisition Performance. *Academy of Management Journal*, 51(4): 744-767.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. 2011. BUILDING THEORY ABOUT THEORY BUILDING: WHAT CONSTITUTES A THEORETICAL CONTRIBUTION? *Academy of Management Review*, 36(1): 12-32.
- Creswell, J. W. 1999. Mixed method research : Introduction and application. In T. Cijek (Ed.), *Handbook of educational policy*: 455–472. San Diego, CA: Academic Press.
- Creswell, J. W. 2003. *Research Design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. 2015. *A concise introduction to mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. 2007. *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. . Thousand Oaks, CA: Sage.
- Datta, D. K. 1991. Organizational fit and acquisition performance : effects of post-acquisition integration. *Strategic Management Journal*, 12: 281.
- Datta, D. K., Pinches, G. E., & Narayanan, V. K. 1992. Factors influencing wealth creation from mergers and acquisitions : A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 13(1): 67-85.
- Denzin, N. K. 1978. *The research act : A theoretical introduction to sociological methods*. New York: McGraw-Hill.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. 1994. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Di Stefano, G., King, A. A., & Verona, G. 2015. SANCTIONING IN THE WILD: RATIONAL CALCULUS AND RETRIBUTIVE INSTINCTS IN GOURMET CUISINE. *Academy of Management Journal*, 58(3): 906-931.
- 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.
- Dumez, H. 2016. *Méthodologie de la recherche qualitative* (2nd édition ed.). Paris: Vuibert.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. 1994. Organizational Images and Members Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2): 239-263.
- Earley, M. A. 2007. Developing a Syllabus for a Mixed-Methods Research Course. *International Journal of Social Research Methodology*, 10(2): 145-162.
- Edwards, J. 2008. To prosper, organizational psychology should . . . overcome methodological barriers to progress. *Journal of Organizational Behavior*, 29: 469-491.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. 2007. THEORY BUILDING FROM CASES: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES. *Academy of Management Journal*, 50(1): 25-32.

- Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. 1999. *Social Identity*. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Ennis, J. G. 1992. The Social Organization of Sociological Knowledge: Modeling the Intersection of Specialties. *American Sociological Review*, 57(2): 259-265.
- Fairhurst, G. T., Smith, W. K., Banghart, S. G., Lewis, M. W., Putnam, L. L., Raisch, S., & Schad, J. 2016. Diverging and Converging: Integrative Insights on a Paradox Meta-perspective. *The Academy of Management Annals*, 10(1): 173-182.
- Faulkner, D., Teerikangas, S., & Joseph, R. 2012. *The handbook of mergers and acquisitions*. Oxford: Oxford University Press.
- Feldman, M. S. 2000. Organizational Routines as a Source of Continuous Change. *Organization Science*, 11(6): 611-629.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. 2003. Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1): 94-118.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. 2008. Routine dynamics. In D. Barry and H. Hansen (Eds.), *The SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization*: 302-315. London: Sage Publications.
- Finkelstein, S., & Halebian, J. 2002. Understanding acquisition performance: The role of transfer effects. *Organization Science*, 13(1): 36-47.
- Floyd, S. W. 2009. 'Borrowing' Theory: What Does This Mean and When Does It Make Sense in Management Scholarship? *Journal of Management Studies*, 46(6): 1057-1058.
- Fonti, F., Maoret, M., & Whitbred, R. 2017. Free-riding in multi-party alliances: The role of perceived alliance effectiveness and peers' collaboration in a research consortium. *Strategic Management Journal*, 38(2): 363-383.
- Fowler, K. L., & Schmidt, D. R. 1989. Determinants of tender offer post-acquisition financial performance. *Strategic Management Journal*, 10: 339-350.
- Friedman, R. A., & Podolny, J. 1992. Differentiation of Boundary Spanning Roles: Labor Negotiations and Implications for Role Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 37(1): 28-47.
- Gage, N. L. 1989. The paradigm wars and their aftermath : A « historical » sketch of research on teaching since 1989. *Educational researcher*, 18(7): 4-10.
- Gargiulo, M., & Benassi, M. 2000. Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital. *Organization Science*, 11(2): 183-196.
- Germain, O., & Taskin, L. 2017. Être formé pour et... par la recherche. *Revue internationale P.M.E.*, 30(2): 7-16.
- Ghoshal, S. 2005. Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1): 75-91.
- Gomes, E., Angwin, D. N., Weber, Y., & Yedia Tarba, S. 2013. Critical Success Factors through the Mergers and Acquisitions Process: Revealing Pre- and Post-M&A Connections for Improved Performance. *Thunderbird International Business Review*, 55(1): 13-35.
- Graebner, M. E. 2004. Momentum and serendipity: how acquired leaders create value in the integration of technology firms. *Strategic Management Journal*, 25(8-9): 751-777.
- Graebner, M. E., Heimeriks, K. H., Nguyen Huy, Q., & Vaara, E. 2017. The process of postmerger integration: a review and agenda for future research. *Academy of Management Annals*, 11(1): 1-32.
- Greene, J. C. 2008. Is Mixed Methods Social Inquiry a Distinctive Methodology? *Journal of Mixed Methods Research*, 2(1): 7-22.
- Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. 1989. Toward a conceptual framework for mixed-methods evaluation designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3): 255-274.
- Greenwood, R., Hinings, C. R., & Brown, J. 1994. Merging professional service firms. *Organization Science*, 5(2): 239-257.
- Gulati, R., & Puranam, P. 2009. Renewal Through Reorganization: The Value of Inconsistencies Between Formal and Informal Organization. *Organization Science*, 20(2): 422-440.
- Hafsi, T. 2001. Fundamental Dynamics in Complex Organizational Change: A Longitudinal Inquiry into Hydro-Québec's Management. *Long Range Planning*, 34(5): 557-583.

- Haleblian, J., Devers, C. E., McNamara, G., Carpenter, M. A., & Davison, R. B. 2009. Taking Stock of What We Know About Mergers and Acquisitions: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 35(3): 469-502.
- Haleblian, J., Ji-Yub, K. I. M., & Rajagoplan, N. 2006. The influence of acquisition experience and performance on acquisition behavior: evidence from the U.S commercial banking industry. *Academy of Management Journal*, 49(2): 357-370.
- Hammond, C. 2005. The wider benefits of adult learning: An illustration of the advantages of multi-method research. *International Journal of Social Research Methodology*, 8: 239–255.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. 1977. The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5): 929-964.
- Harrigan, K. R. 1983. Research Methodologies for Contingency Approaches to Business Strategy. *Academy of Management Review*, 8(3): 398-405.
- Harrison, J. S., O'Neill, H. M., & Hoskisson, R. E. 2000. Acquisition strategy and target resistance: A theory of countervailing effects of pre-merger bidding and post merger integration. *Advances in Mergers and Acquisitions*: 157-182: Group Publishing Limited.
- Harrison, S. H., & Rouse, E. D. 2015. An Inductive Study of Feedback Interactions over the Course of Creative Projects. *Academy of Management Journal*, 58(2): 375-404.
- Haspeslagh, P. C., & Jemison, D. B. 1991. *Managing Acquisitions. Creating Value through Corporate Renewal*. New York: The Free Press.
- Haunschild, P. R. 1993. Interorganizational Imitation: The Impact of Interlocks on Corporate Acquisition Activity. *Administrative Science Quarterly*, 38(4): 564-592.
- Hayward, M. L. A. 2002. When do firms learn from their acquisition experience? Evidence from 1990-1995. *Strategic Management Journal*, 23: 21-39.
- Healy, P. M., Palepu, K. G., & Ruback, R. S. 1997. Which takeovers are profitable ? Strategic or Financial. *Sloan Management Review*, 38(4): 45-57.
- Heimeriks, K. H., Schijven, M., & Gates, S. 2012. Manifestations of Higher-Order Routines: The Underlying Mechanisms of Deliberate Learning in the Context of Postacquisition Integration. *Academy of Management Journal*, 55(3): 703-726.
- Hitt, M., Harrison, J., Ireland, R. D., & Best, A. 1998. Attributes of Successful and Unsuccessful Acquisitions of US Firms. *British Journal of Management*, 9(2): 91-114.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Ireland, R. D., & Harrison, J. S. 1991. Effects of acquisitions on R&D inputs and outputs. *Academy of Management Journal*, 3(3): 693-706.
- Hogan, E. A., & Overmyer-Day, L. 1994. The psychology of the mergers and acquisitions. In C. L. Copper and L. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*: 247-281. New-York: John Wiley.
- Hogg, M. A., & Abrams, D. 1988. *Social Identifications : A social psychology of intergroup relations and group processes*. London: Routledge.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. 2000. Social Identity and Self-Categorisation Processes in Organizational Contexts. *Academy of Management Review*, 25(1): 121-140.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. 2001. *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Homburg, C., & Bucerius, M. 2006. Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness. *Strategic Management Journal*, 27(4): 347-367.
- Howell, R. A. 1970. Plan to integrate your acquisitions *Harvard Business Review*, 48(6): 66-76.
- Huang, Y., Luo, Y., Liu, Y., & Yang, Q. 2013. An Investigation of Interpersonal Ties in Interorganizational Exchanges in Emerging Markets A Boundary-Spanning Perspective. *Journal of Management*: 0149206313511115.
- Hurmerinta-Peltomäki, L., & Nummela, N. 2006. Mixed Methods in International Business Research: A Value-added Perspective. *Management International Review (MIR)*, 46(4): 439-459.
- Huy, Q. N. 2002. Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1): 31-69.

- Iñiguez, S. 2012. Needed: academic triathelths. *EFMD Global Focus*, 6: 20-24.
- Ivancevich, J., Schweiger, D., & Power, F. 1987. Strategies for Managing Human Resources During Mergers and Acquisitions. *Human Ressource Planning*, 10(1): 19-35.
- Jarzabkowski, P., Lê, J. K., & Van de Ven, A. H. 2013. Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, 11(3): 245-280.
- Jemison, D. B., & Sitkin, S. 1986. Corporate acquisitions : a process perspective. *Academy of Management Review*, 11(1).
- Jensen, M. C., & Ruback, R. S. 1983. The market for corporate control : The scientific evidence. *Journal of Financial Economics*, 2: 5-50.
- Jick, T. D. 1979. Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4): 602-611.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. 2004. Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational researcher*, 33(7): 14-26.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. 2007. Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1: 112-133.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Colbert, A. E., & Rynes, S. L. 2007. WHAT CAUSES A MANAGEMENT ARTICLE TO BE CITED--ARTICLE, AUTHOR, OR JOURNAL? *Academy of Management Journal*, 50(3): 491-506.
- Kano, L. 2018. Global value chain governance: A relational perspective. *Journal of International Business Studies*, 49(6): 684-705.
- Kelley, T. L. 1927. *Interpretation of educational measurements*. New York, NY: World Book Company.
- Ketchen, D. J., Boyd, B. K., & Bergh, D. D. 2008. Research Methodology in Strategic Management: Past Accomplishments and Future Challenges. *Organizational Research Methods*, 11(4): 643-658.
- Kim, T.-Y., Oh, H., & Anand, S. 2006. Framing Interorganizational Network Change: A Network Inertia Perspective. *The Academy of Management Review*, 31(3): 704-720.
- King, D., Dalton, D., Daily, C., & Covin, J. 2004. Meta-analyses of Post-Acquisition Performance : Indications of Unidentified Moderators. *Strategic Management Journal*, 25: 187-200.
- Kroon, D. P., & Rouzies, A. 2015. Reflecting on the use of mixed methods in M&A studies. In A. Risberg, D. King and O. Meglio (Eds.), *The Routledge Companion to Mergers and Acquisitions*: 197-219. New York: Routledge.
- Kusewitt, J. B. 1985. An exploratory study of strategic acquisition factors relating to performance. *Strategic Management Journal*, 6: 151-169.
- Laamanen, T., & Keil, T. 2008. Performance of serial acquirers: toward an acquisition program perspective. *Strategic Management Journal*, 29(6): 663-672.
- Langetieg, T., Haugen, R., & Wichern, D. 1980. Merger and Stockholder Risk. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 15(3): 689-717.
- Langley, A. 1999. STRATEGIES FOR THEORIZING FROM PROCESS DATA. *Academy of Management Review*, 24(4): 691-710.
- Larsson, R., & Finkelstein, S. 1999. Integrating strategic, organizational and human resources perspectives on mergers and acquisitions: a case survey of synergy realization. *Organization Science*, 10(1).
- Lee, S.-Y. D., & Alexander, J. A. 1998. Using CEO Succession to Integrate Acquired Organizations: A Contingency Analysis. *British Journal of Management*, 9(3): 181-197.
- Lee, T. W. N. P., CA: Sage. 1999. *Using qualitative methods to organize research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Levinson, H. 1970. A psychologist diagnoses merger failures. *Harvard Business Review*, 48: 138-147.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. 1998. Trust And Distrust: New Relationships and Realities. *Academy of Management Review*, 23(3): 438-458.
- Lewis, M. W. 2000. Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *Academy of Management Review*, 25(4): 760-776.

- Lewis, M. W., & Smith, W. K. 2014. Paradox as a Metatheoretical Perspective: Sharpening the Focus and Widening the Scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2): 127-149.
- Lin, L.-H. 2014. Organizational Structure and Acculturation in Acquisitions: Perspectives of Congruence Theory and Task Interdependence. *Journal of Management*, 40(7): 1831-1856.
- Lin, Z., Peng, M. W., Yang, H., & Sun, S. L. 2009. How do networks and learning drive M&As? An institutional comparison between China and the United States. *Strategic Management Journal*, 30(10): 1113-1132.
- Locke, K. 2001. *Grounded theory in management research*. London: Sage.
- Loderer, C., & Martin, K. 1992. Post acquisition performance of acquiring firms. *Financial Management, Autumn*: 69-79.
- Loughran, T., & Vijk, A. M. 1997. Do long-term shareholders benefit for corporate acquisitions? *Journal of Finance*, 5: 1765-1790.
- Lubatkin, M. 1987. Mergers strategies and stakeholder value. *Strategic Management Journal*, 8(1): 39-53.
- Mace, M. L., & Montgomery, G. 1960. *Management problems of corporate acquisitions*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. 1992. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 13(2): 103-123.
- Makri, M., Hitt, M. A., & Lane, P. J. 2010. Complementary technologies, knowledge relatedness, and invention outcomes in high technology mergers and acquisitions. *Strategic Management Journal*, 31(6): 602-628.
- Markóczy, L., & Deeds, D. L. 2009. Theory Building at the Intersection: Recipe for Impact or Road to Nowhere? *Journal of Management Studies*, 46(6): 1076-1088.
- Marks, M. L. 1982. Merging Human Resources : A Review of Current Research. *Mergers & Acquisitions*, 17: 38-44.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. 1983. Psychological consequences of corporate acquisitions and the factors that moderate them : A longitudinal study. *The Convention of the American Psychology Association*. Anaheim, CA.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. 1986. The merger syndrome. *Psychology Today*, October.
- Marrone, J. A. 2010. Team boundary spanning: A multilevel review of past research and proposals for the future. *Journal of Management*, 36(4): 911-940.
- Masterson, C. R., Corley, K. G., & Schinoff, B. S. 2016. Innovation through collaboration: Working together on data analysis and interpretation. In R. M. Kramer and K. D. Elsbach (Eds.), *Handbook of innovative qualitative research methods: Pathways to cool ideas and interesting papers*: 331-340. New York: Routledge.
- May, V. 2007. Use of Mixed Methods in a Study of Residence and Contact Disputes between Divorced and Separated Parents. *International Journal of Social Research Methodology*, 10(4): 295-306.
- Meglio, O., King, D. R., & Risberg, A. 2017. Speed in acquisitions: A managerial framework. *Business Horizons*.
- Meglio, O., & Risberg, A. 2010. Mergers and acquisitions - Time for a methodological rejuvenation of the field? *Scandinavian Journal of Management*, 26(1): 87-95.
- Merton, R. 1965. *On the Shoulders of Giants: A Shandean Postscript (The Post-Italianate Edition)*. Chicago: Chicago: University of Chicago Press.
- Merton, R. 1996. *On Social Structure and Science*. Chicago, IL.: University of Chicago Press.
- Mirc, N. 2012. Connecting the micro and macro-level: proposition of a research design to study post-acquisition synergies through a social network approach. *Scandinavian Journal of Management*, 28: 121-135.
- Mirc, N., Rouzies, A., & Teerikangas, S. 2017. Do Academics Actually Collaborate in the Study of Interdisciplinary Phenomena? A Look at Half a Century of Research on Mergers and Acquisitions. *European Management Review*: n/a-n/a.

- Missonier, A. 2013. *Relations stratégiques et inter-organisationnelles: quels processus de gestion des tensions paradoxales? Réflexions sur une mise en oeuvre.*, Mémoire d'Habilitation à diriger des recherches, Aix-Marseille Université.
- Molina-Azorin, J. 2010. The Use and Added Value of Mixed Methods in Management Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 5(1): 7-24.
- Molina-Azorin, J. F. 2012. Mixed Methods Research in Strategic Management: Impact and Applications. *Organizational Research Methods*, 15(1): 33-56.
- Molina-Azorin, J. F., Bergh, D. D., Corley, K. G., & Ketchen Jr, D. J. 2017. Mixed Methods in the Organizational Sciences: Taking Stock and Moving Forward. *Organizational Research Methods*: 1094428116687026.
- Monin, P. 2017. La grande transformation du métier de chercheur. *Revue internationale P.M.E.*, 30(3-4): 7-15.
- Moody, J. 2004. The Structure of a Social Science Collaboration Network: Disciplinary Cohesion from 1963 to 1999. *American Sociological Review*, 69(2): 213-238.
- Morosini, P., Shane, S., & Singh, H. 1998. National cultural distance and cross-border acquisition performance. *Journal of International Business Studies*, 29(1): 137-158.
- Morse, J. M. 1991. Approaches to Qualitative-Quantitative Methodological Triangulation. *Nursing Research*, 40(2): 120-123.
- Murnighan, J. K., & Conlon, D. E. 1991. The Dynamics of Intense Work Groups: A Study of British String Quartets. *Administrative Science Quarterly*, 36(2): 165-186.
- Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M.-J. 2007. What Is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field. *Strategic Management Journal*, 28(9): 935-955.
- Newman, M. E. J. 2004. Coauthorship networks and patterns of scientific collaboration. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 101(suppl 1): 5200.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. 1986. Organizational commitment and psychological attachment: the effect of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 492-499.
- Öberg, C., & Holtström, J. 2006. Are mergers and acquisitions contagious? *Journal of business research*, 59(12): 1267-1275.
- Olie, R. 1994. Shades of Culture and Institutions-in International Mergers. *Organization Studies*, 15(3): 381-405.
- Pablo, A. 1994. Determinants of acquisition integration level : a decision making perspective. *Academy of Management Journal*, 37(4): 803-836.
- Pablo, A., & Javidan, M. 2004. *Mergers and Acquisitions. Creating Integrative knowledge.* Oxford: Blackwell Publishing.
- Palmer, D., Xueguang, Z., Barber, B. M., & Soysal, Y. 1995. THE FRIENDLY AND PREDATORY ACQUISITION OF LARGE U.S. CORPORATIONS IN THE 1960S: THE OTHER CONTESTED TERRAIN. *American Sociological Review*, 60(4): 469-499.
- Parmigiani, A., & Howard-Grenville, J. 2011. Routines Revisited: Exploring the Capabilities and Practice Perspectives. *Academy of Management Annals*, 5(1): 413-453.
- Parmigiani, A., & Rivera-Santos, M. 2011. Clearing a Path Through the Forest: A Meta-Review of Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 37(4): 1108-1136.
- Pascal, A., Aldebert, B., & Rouzies, A. 2018. Mixed methods in information systems research: epistemological and methodological challenges. *2018*, 23(3).
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative Evaluation and Research Methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pentland, B. T., & Feldman, M. S. 2005. Organizational routines as a unit of analysis. *Industrial and Corporate Change*, 14(5): 793-815.
- Pettigrew, A. M. 1992. THE CHARACTER AND SIGNIFICANCE OF STRATEGY PROCESS RESEARCH. *Strategic Management Journal*, 13: 5-16.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. 2001. STUDYING ORGANIZATIONAL CHANGE AND DEVELOPMENT: CHALLENGES FOR FUTURE RESEARCH. *Academy of Management Journal*, 44(4): 697-713.

- Plano Clark, V., Creswell, J. W., O'Neil Green, D., & Shope, R. J. 2008. Mixing quantitative and qualitative approaches. A introduction to emergent mixed methods research. In S. N. Hesse-Biber and P. Leavy (Eds.), *Handbook of Emergent Methods*: 363-387. New York: Guilford Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. 2003. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.
- Porrini, P. 2004. Can a Previous Alliance Between an Acquirer and a Target Affect Acquisition Performance? *Journal of Management*, 30(4): 545-562.
- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. 2000. Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1): 18-42.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. 2001. Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments. *Academy of Management Review*, 26(1): 57-66.
- Puranam, P., Singh, H., & Chaudhuri, S. 2009. Integrating Acquired Capabilities: When Structural Integration Is (Un)necessary. *Organization Science*, 20(2): 313-328.
- Puranam, P., Singh, H., & Zollo, M. 2003. A Bird in the Hand or Two in the Bush?: Integration Trade-offs in Technology-grafting Acquisitions. *European Management Journal*, 21(2): 179.
- Puranam, P., Singh, H., & Zollo, M. 2006. ORGANIZING FOR INNOVATION: MANAGING THE COORDINATION-AUTONOMY DILEMMA IN TECHNOLOGY ACQUISITIONS. *Academy of Management Journal*, 49(2): 263-280.
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. 2016. Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1): 65-171.
- Quah, P., & Young, S. 2005. Post-acquisition management : A phases approach for cross-border M&As. *European Management Journal*, 23(1): 65-75.
- Ranft, A. L., & Lord, M. D. 2002. Acquiring new technologies and capabilities: a grounded model of acquisition implementation. *Organization Science*, 13(4): 420-441.
- Raukko, M. 2009. Organizational commitment during organizational changes. A longitudinal case study on acquired key employees. *Baltic Journal of Management*, 4(3): 331-352.
- Reichardt, C. S., & Cook, T. D. 1979. Beyond qualitative versus quantitative methods In T. D. Cook and C. S. Reichardt (Eds.), *Qualitative and quantitative methods in evaluation research*: 7- 32. Beverly Hills, CA: Sage.
- Reuer, J. J., Tong, T. W., Tyler, B. B., & Ariño, A. 2013. Executive preferences for governance modes and exchange partners: An information economics perspective. *Strategic Management Journal*, 34(9): 1104-1122.
- Rousseau, D. 1998. Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 19(3): 217-233.
- Rouzies, A. 2011. Antecedents of Employees' Identification with a Merger: A three-stage empirical study. *International Studies of Management and Organizations*, 41(3): 29-48.
- Rouzies, A. 2013. Mixed methods research: A relevant research design to investigate Mergers and Acquisitions. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 12(193-211).
- Rouzies, A., & Colman, H. L. 2012. Identification Processes in Post-Acquisition Integration: The Role of Social Interactions. *Corporate Reputation Review*, 15(3): 143-157.
- Rouzies, A., Colman, H. L., & Angwin, D. 2018. Recasting the dynamics of post-acquisition integration: An embeddedness perspective. *Long Range Planning*.
- Rynes, S. 2007. EDITOR'S FOREWORD: TACKLING THE "GREAT DIVIDE" BETWEEN RESEARCH PRODUCTION AND DISSEMINATION IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. *Academy of Management Journal*, 50(5): 985-986.
- Rynes, S. L., Bartunek, J. M., & Daft, R. L. 2001. Across the Great Divide: Knowledge Creation and Transfer Between Practitioners and Academics. *Academy of Management Journal*, 44(2): 340-355.

- Sainsaulieu, R. 1977. *L'identité au travail*: Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- Sales, A. L., & Mirvis, P. H. 1984. When cultures collide : Issues in Acquisitions. In J. R. Kimberly and R. E. Quinn (Eds.), *Managing Organizational Transitions*: 107-133. Homewood, IL.: Irwin.
- Sarala, R. M., Vaara, E., & Junni, P. 2017. Beyond merger syndrome and cultural differences: New avenues for research on the “human side” of global mergers and acquisitions (M&As). *Journal of World Business*, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.10.001>.
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. 2016. Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward. *The Academy of Management Annals*, 10(1): 5-64.
- Schoenberg, R. 2000. The Influence of Cultural Compatibility within Cross-Border Acquisitions : A Review. In C. L. Cooper and A. Gregory (Eds.), *Advances in Mergers and Acquisitions*: 43-60. Amsterdam: JAI Press.
- Schoenberg, R. 2006. Measuring the Performance of Corporate Acquisitions : An Empirical Comparison of Alternative Metrics. *British Journal of Management*, 17(4): 361-370.
- Schweiger, D., & Goulet, P. 2000. Integrating Mergers and Acquisitions: An International Research Review. In S. Finkelstein and C. L. Cooper (Eds.), *Advances in Mergers and Acquisitions*: 61-91: Emerald.
- Schweiger, D., & Walsh, J. P. 1990. Mergers and Acquisition : an interdisciplinary view. In J. P. Inc (Ed.), *Research in Personnel and Human resources management*: 41-107.
- Schweizer, L. 2005. Organizational integration of acquired biotechnology companies into pharmaceutical companies: The need for a hybrid approach. *Academy of Management Journal*, 48(6): 1051-1074.
- Shaw, J. D., Tangirala, S., Vissa, B., & Rodell, J. B. 2018. FROM THE EDITORS: NEW WAYS OF SEEING: THEORY INTEGRATION ACROSS DISCIPLINES. *Academy of Management Journal*, 61(1): 1-4.
- Shrivastava, P. 1986. Postmerger Integration. *Journal of Business Strategy*, 7(1): 65-76.
- Sirower, M. L. 1997. *The synergy trap : How companies lose the acquisition game*. NY: Free Press.
- Sleptsov, A., Anand, J., & Vasudeva, G. 2013. Relational configurations with information intermediaries: The effect of firm-investment bank ties on expected acquisition performance. *Strategic Management Journal*, 34(8): 957-977.
- Smale, A., Björkman, I., Ehrnrooth, M., John, S., Mäkelä, K., & Sumelius, J. 2015. Dual values-based organizational identification in MNC subsidiaries: A multilevel study. *Journal of International Business Studies*, 46(7): 761-783.
- Smith, K. G., & Hitt, M. A. 2005. *Great minds in management: The process of theory development*. Oxford: Oxford University press.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. 2011. TOWARD A THEORY OF PARADOX: A DYNAMIC EQUILIBRIUM MODEL OF ORGANIZING. *Academy of Management Review*, 36(2): 381-403.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. 2005. Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, 16(5): 522-536.
- Spedale, S., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. 2007. Preservation and Dissolution of the Target Firm's Embedded Ties in Acquisitions. *Organization Studies*, 28(8): 1169-1196.
- Stahl, G. K., Larsson, R., Kremershof, I., & Sitkin, S. B. 2011. Trust dynamics in acquisitions: A case survey. *Human Resource Management*, 50(5): 575-603.
- Strauss, A., & Corbin, J. 1998. *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Steigenberger, N. 2016. The challenge of integration: A review of the M&A integration literature. *International Journal of Management Reviews*.
- Suddaby, R. 2010. Editor's Comments: Construct Clarity in Theories of Management and Organization. *Academy of Management Review*, 35(3): 346-357.

- Suddaby, R., Hardy, C., & Huy, Q. N. 2011. Introduction to Special Topic Forum: Where are the New Theories of Organization? *Academy of Management Review*, 36(2): 236-246.
- Sundaramurthy, C., & Lewis, M. 2003. Control and Collaboration: Paradoxes of Governance. *Academy of Management Review*, 28(3): 397-415.
- Tajfel, H. 1972. La Catégorisation Sociale. In S. Moscovici (Ed.), *Introduction à la Psychologie Sociale*: 272-302. Paris: Larousse.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. 1979. An integrative theory of intergroup conflict. In A. W. G. a. W. S. (Ed.), *The social psychology of intergroup relations*: 33-47. Chicago: Nelson.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. 1986. The social identity theory of intergroup behavior. In A. W. G. a. W. S. (Ed.), *Psychology of intergroup relations*: 7-24. Chicago: Nelson.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. 2003. *Handbook of mixed-methods in social & behavioral research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. 2006. Validity issues in mixed methods research: Calling for an integrative framework. *American Educational Research Association*. San Francisco, CA.
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. 2009. *Foundations of Mixed Methods Research. Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Teerikangas, S. 2012. Dynamics of Acquired Firm Pre-Acquisition Employee Reactions. *Journal of Management*, 38(2): 599-639.
- Teerikangas, S., Véry, P., & Pisano, V. 2011. Integration managers' value-capturing roles and acquisition performance. *Human Resource Management*, 50(5): 651-683.
- Thelisson, A.-S., Meier, O., Missonier, A., & Guieu, G. à paraître. Comment gérer une intégration post-fusion ? L'intérêt d'une approche paradoxale. *Revue Française de Gestion*.
- Thiétart, R.-A. 1999. *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Thorndike, E. L. 1904. *An introduction to the theory of mental and social measurements*. New York, NY: The Science Press.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. 2003. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3): 207-222.
- Vaara, E. 2000. Construction of cultural differences in post-merger change processes. *Management*, 3: 81-110.
- Vaara, E., Sarala, R., Stahl, G. K., & Björkman, I. 2012. The Impact of Organizational and National Cultural Differences on Social Conflict and Knowledge Transfer in International Acquisitions. *Journal of Management Studies*, 49(1): 1-27.
- 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(1): 69-79.
- Van Dick, R., Wagner, U., & Lemmer, G. 2004. Research note: The winds of change - Multiple identifications in the case of organizational mergers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2): 121-138.
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, V., Monden, S., & De Lima, F. 2002. Organizational identification after a merger: a social identity perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41(2): 233-252.
- Van Knippenberg, D., & Van Leeuwen, E. 2001. Organizational identity after a merger: Sense of continuity as the key to postmerger identification. In M. A. Hogg and D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts*: 249-264. Philadelphia: Psychology Press.
- Van Leeuwen, E., & Van Knippenberg, D. 2003. Organizational Identification following a merger. The importance of Agreeing to Differ., *Social Identity at Work*: 205-221.
- Van Leeuwen, E., Van Knippenberg, D., & Ellemers, N. 2003. Continuing and Changing Group Identities : The effects of Merging on Social Identification and Ingroup Bias. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(6): 679-690.
- Van Maanen, J. 1998. *Qualitative studies of organizations*: Sage.

- Vergne, J.-P., & Depeyre, C. 2016. HOW DO FIRMS ADAPT? A FUZZY-SET ANALYSIS OF THE ROLE OF COGNITION AND CAPABILITIES IN U.S. DEFENSE FIRMS' RESPONSES TO 9/11. *Academy of Management Journal*, 59(5): 1653-1680.
- Vora, D., & Kostova, T. 2007. A model of dual organizational identification in the context of the multinational enterprise. *Journal of Organizational Behavior*, 28(3): 327-350.
- Vora, D., Kostova, T., & Roth, K. 2007. Roles of Subsidiary Managers in Multinational Corporations: The Effect of Dual Organizational Identification. *Management International Review (MIR)*, 47(4): 595-620.
- Weber, Y., & Schweiger, D. 1992. Top Management Culture Conflict in Mergers and Acquisitions : A Lesson from Anthropology. *The International Journal of Conflict Management*, 3(4): 285-302.
- Weick, K. E. 1979. *The social psychology of organizing*. New York: Random House.
- Whetten, D. A., Felin, T., & King, B. G. 2009. The Practice of Theory Borrowing in Organizational Studies: Current Issues and Future Directions. *Journal of Management*, 35(3): 537-563.
- Whitley, R. 2000. *The intellectual and social organization of the sciences*. New-York: Oxford University Press.
- Yu, J., Engleman, R. M., & Van de Ven, A. H. 2005. The Integration Journey: An Attention-Based View of the Merger and Acquisition Integration Process. *Organization Studies (01708406)*, 26(10): 1501-1528.
- Yvonne Feilzer, M. 2010. Doing Mixed Methods Research Pragmatically: Implications for the Rediscovery of Pragmatism as a Research Paradigm. *Journal of Mixed Methods Research*, 4(1): 6-16.
- Zaheer, A., Castañer, X., & Souder, D. 2013. Synergy Sources, Target Autonomy, and Integration in Acquisitions. *Journal of Management*, 39(3): 604-632.
- Zaheer, S., Schomaker, M., & Genc, M. 2003. Identity versus culture in mergers of equals. *European Management Journal*.
- Zahra, S. A., & Newey, L. R. 2009. Maximizing the Impact of Organization Science: Theory-Building at the Intersection of Disciplines and/or Fields. *Journal of Management Studies*, 46(6): 1059-1075.
- Zollo, M., & Meier, D. 2008a. What Is M&A Performance? *Academy of Management Perspectives*, 22(3): 55-77.
- Zollo, M., & Meier, D. 2008b. What Is M&A Performance? *The Academy of Management Perspectives*, 22(3): 55-77.
- Zollo, M., & Reuer, J. J. 2010. Experience Spillovers Across Corporate Development Activities. *Organization Science*, 21(6): 1195-1212.
- Zollo, M., & Singh, H. 2004. DELIBERATE LEARNING IN CORPORATE ACQUISITIONS: POST-ACQUISITION STRATEGIES AND INTEGRATION CAPABILITY IN U.S. BANK MERGERS. *Strategic Management Journal*, 25(13): 1233-1256.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 – Synthèse des contributions intellectuelles	p. 19
Tableau 2 – Historique du track M&A à EURAM 2008-2018	p.25
Tableau 3 – Coopérations nationales et internationales	p.29
Tableau 4 – Synthèse des cours dispensés	p.32
Tableau 5 – Présentation synthétique des recherches associées au chapitre 1	p.37
Tableau 6 – Antécédents de l'identification au nouveau groupe	p.43
Tableau 7 – Données primaires collectées pour le projet Eramet-Tinfos	p.47
Tableau 8 – Données secondaires collectées pour le projet Eramet-Tinfos	p.47
Tableau 9 – Identification à l'entreprise acquéreuse	p.48
Tableau 10 – Identification à l'entreprise d'origine	p.48
Tableau 11 – Distribution des articles par méthodologie (1963-2009)	p.65
Tableau 12 – Author positions in the M&A co-authorship network	p.71
Tableau 13 – Comparaison des sous-groupes de la communauté émergente	p.72
Tableau 14 – Le principaux types de méthodes mixtes	p.77
Tableau 15 – Une faible utilisation des méthodes mixtes	p.78
Tableau 16 – Synthèse des tensions identifiées dans la littérature sur l'intégration post-acquisition	p.97

LISTE DE FIGURES

Figure 1 – Une approche relationnelle du processus d'intégration	p. 53
Figure 2 – An embeddedness perspective on post-acquisition integration	p.58
Figure 3 – The dynamic tensions of post-acquisition integration	p. 59
Figure 4 – Evolution of co-authored and single-authored papers	p.69
Figure 5 – Schématisation de l'offre commerciale combinée	p. 101
Figure 6 – Identity orientation and Integration processes	p. 104