



Fusion d'entreprises

Les défis de l'intégration des connaissances

Les fusions peuvent être considérées comme un mode d'accès privilégié à des connaissances stratégiques. Cependant, la réalité du management des connaissances semble davantage s'inscrire dans une logique socio-culturelle que relever du simple transfert d'actif. Dans ce contexte, l'analyse d'un cas d'intégration des connaissances dans une fusion nous permet d'améliorer notre compréhension de cette problématique.

Externalisation, concentration, diversification, fusion, acquisition... Les entreprises connaissent une période importante de réorganisations dont la principale difficulté demeure la mise en œuvre opérationnelle. La littérature en management stratégique nous permet de mieux comprendre ces phénomènes organisationnels en étudiant la question du « pourquoi » et en soulignant toute l'importance de la nécessaire prise en compte de la gestion des connaissances dans ce type d'opérations. Nous souhaitons, dans cette recherche, adopter une vision complémentaire de nature processuelle, en nous interrogeant sur la mise en œuvre effective du management des connaissances dans le cadre d'une fusion.

La gestion des fusions n'est certes pas une problématique récente : cela fait plus de deux décennies que des articles sont régulièrement publiés sur cette thématique. Elle reste néanmoins d'actualité et pertinente au regard du nombre d'opérations de ce genre intervenant chaque année et des problématiques soulevées, telle la question de la gestion des ressources humaines (Napier, 1989) ; en effet, celle-ci est souvent considérée comme l'une des principales pierres d'achoppement de ce type d'opéra-

tions. De plus, l'intérêt récent pour le *knowledge management* remet au goût du jour les problématiques liées à la gestion et à la préservation des connaissances dans le cadre d'opérations de fusion. Dans le contexte décrit préalablement, l'objectif de cette recherche est d'envisager les modalités organisationnelles et humaines qui peuvent être mises en place pour préserver, mobiliser et développer les savoirs¹ dans une fusion.

I. – LA GESTION DES CONNAISSANCES, PARI IMPOSSIBLE DES FUSIONS ?

La presse économique se fait l'écho d'un bilan négatif des fusions (Connolly et Klein, 2002). Les statistiques montrent que, dans la grande majorité des cas (60 à 75 % selon les sources), les opérations de fusion se soldent par des échecs dans les trois ans qui suivent le rapprochement (Napier, 1989). Nous allons dans un premier temps passer rapidement en revue les raisons de ces échecs et en souligner les conséquences organisationnelles et managériales. Puis, sur la base de cette revue de littérature, nous nous appuyons sur le cadre conceptuel développé par Shrivastava (1986) pour proposer des éléments de réponse à la problématique de la gestion des connaissances lors d'une fusion.

1. La gestion des connaissances dans le cadre d'une opération de fusion

La fusion comme accès à des compétences stratégiques

Qu'elle soit d'essence académique ou managériale, la littérature soulève plusieurs

éléments de motivation des opérations de fusion. Ainsi, une étude du Commissariat général au Plan (2002, p. 202) souligne que « dans la période récente, la plupart des fusions-acquisitions ont été motivées principalement par des considérations d'accès au marché ou, plus encore, par la recherche d'une valorisation boursière supérieure ». Cette même étude décrit les fusions comme mode d'accès privilégié à des compétences stratégiques en montrant qu'une proportion significative et croissante de celles-ci est concentrée dans les secteurs intensifs en connaissance, dans l'objectif de prendre le contrôle d'une capacité d'innovation préexistante.

La nature de la connaissance, tout à la fois tacite et explicite, individuelle et organisationnelle, la rend difficilement appréhendable. Si certains auteurs, se réclamant d'un courant de pensée cognitiviste ou représentationniste (von Krogh et Roos, 1996), considèrent la connaissance comme un actif échangeable au même titre qu'un autre, la réalité tend à aller à l'encontre de ce positionnement. Pour preuve l'exemple de la firme Alcatel qui, après avoir racheté une série de cinq jeunes start-up américaines au cours de la seule année 1999, dans une optique d'accès aux compétences, s'est trouvée confrontée à la difficulté de garder en son sein les ingénieurs américains « achetés » au prix fort. Ainsi, nous considérons, dans ce travail, la connaissance comme étant largement tacite et idiosyncratique. Il s'agit d'un savoir indissociable des salariés et pour l'essentiel indivisible car résidant dans un ensemble spécifique de routines organisationnelles. Les caractéristiques de cette connaissance

1. Dans cette recherche, nous considérons les termes connaissance et savoir comme synonymes.

la rendent donc très difficilement imitable ou substituable et les compétences supportées par celle-ci ne peuvent, en conséquence, pas être acquises sur le marché si ce n'est en achetant entièrement l'entreprise concernée.

La problématique de la gestion des connaissances dans le contexte de fusions-acquisitions a été abordée de manière différente dans la littérature. D'un côté, Bresman et Birkinshaw (1999) étudient la question du transfert de connaissance dans le cadre d'acquisitions. D'un autre côté, Wilson (2000, p.32) favorise une approche constructionniste de la connaissance dans une opération de fusion-acquisition en s'appuyant sur l'exemple de BP : « BP has always seen knowledge management as more about connectivity than capture. So during the mergers, we develop the capability for connecting companies together ». Dans cette perspective, la problématique du management des connaissances s'inscrit davantage dans une logique socio-culturelle que dans un simple transfert d'actif. En synthèse, nous adhérons à l'idée qu'« un nombre important de fusions-acquisitions s'explique à la fois par la difficulté à transférer certaines connaissances et compétences, qui relèvent moins de la technique que du culturel ou de l'identitaire, et par la volonté de les acquérir en moins de temps qu'il n'en faudrait pour les construire en interne » (Commissariat général au Plan, 2002, p.203). La presse économique vient étayer ce constat ; le rachat d'Orange par France Télécom, en mai 2000, lui a permis d'acquérir un savoir concernant le management de l'interface avec la clientèle. Cette stratégie de management de la connaissance est également appliquée par de nombreux grands groupes de l'industrie phar-

maceutique qui prennent le contrôle de petites entreprises biotechnologiques de façon à s'assurer un accès rapide à certains « blocs » de savoir. Si l'on suit ce raisonnement, les opérations de fusion seraient une partie de la réponse à la problématique de la gestion des connaissances ; or, la réalité nous fait part d'un bilan pour le moins mitigé.

Management des connaissances et fusion, entre idéal et réalité ?

Les fusions devraient favoriser les échanges de personnels, la rotation des postes, le brassage des idées par l'ouverture vers d'autres cultures et modes de management. Cependant, il existe un risque non négligeable que la firme acquéreuse ne puisse pas réellement prendre le contrôle des connaissances de la firme achetée.

De manière générale, les entreprises sont peu préparées à la conduite d'opérations de fusion. La plupart du temps, celle-ci est vécue comme une plongée dans l'inconnu, généralement sans recours possible à une expérience antérieure. Shrivastava (1986) constate qu'une majorité de fusions se traduisent par des niveaux de performance inférieurs à ceux attendus, voire par des échecs et un désengagement de la nouvelle structure. Le plus souvent, les directions sous-estiment l'importance des surcoûts et des pertes engendrés par une opération mal menée. Parmi les causes de ce phénomène, l'auteur soulève le choix inapproprié du partenaire de la fusion, dû à une analyse antérieure erronée, le manque de soin dans sa conception et le manque d'intégration des deux entreprises suite à la fusion. Si l'on entre davantage dans le détail des raisons apparentes d'échec, nous pouvons mettre en évidence le choc et l'incompatibi-

lité des cultures organisationnelles des deux entités, l'exode des personnes-clés et une incapacité totale à intégrer les deux entreprises. Napier (1989) souligne, quant à lui, que les principales raisons d'échecs résident dans les problèmes liés aux ressources humaines. Les problèmes sociaux sont souvent traités au second plan. Les deux entités persistent à maintenir leur identité passée ; les cadres compétents passent à la concurrence et les rivalités internes s'exacerbent. Napier précise qu'il n'existe pas de règles sur ce qui fait le succès d'une fusion, en particulier du point de vue de la gestion des ressources humaines et que la majorité des recherches demeurent prescriptives et générales. Dans le cadre de ce travail, nous essayons d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : quels facteurs favorisent la gestion des connaissances dans le cadre d'une fusion ? Pour cela, nous nous appuyons sur la grille de lecture proposée par Shrivastava (1986) et nous illustrons notre questionnement sur la base d'une étude de cas.

2. La gestion des connaissances comme élément de l'intégration de la fusion

Les processus de fusion et/ou de rachat d'entreprises constituent tous deux des modes de développement externe de l'entreprise. Ces approches sont plus appropriées quand l'entreprise a un besoin urgent de nouvelles ressources complexes, qui seraient trop longues à développer en interne. Leroy (2003), faisant une revue de la littérature des différentes définitions de la fusion, relève que celle-ci peut tout à la fois être considérée comme une occasion de transformation organisationnelle qui concerne à des degrés différents l'acquéreur et l'acquis ou comme l'interpénétration de

deux organisations, c'est-à-dire une transplantation, une greffe organisationnelle, avec ses promesses mais aussi ses risques de rejet. Une fusion laisse place à une organisation hybride altérant les procédures, les savoir-faire, les systèmes de répartition de pouvoir et les croyances des entreprises et impliquant, dans la majorité des cas, des résistances au changement (Connolly et Klein, 2002). Seule une intégration réfléchie et bien menée permet de diminuer pour partie ces résistances et favorise la conduite du changement.

Shrivastava (1986) identifie trois types d'intégration dans le cadre d'une fusion : l'intégration procédurale (les systèmes d'information et de gestion), l'intégration physique (les locaux) et l'intégration socio-culturelle (les valeurs) qui semble la plus délicate à réaliser. L'auteur souligne que, si les deux premiers types d'intégration ont été bien étudiés par la littérature en management et en comptabilité, l'intégration socio-culturelle est assez peu connue. Dans ce cadre d'analyse, l'intégration assure trois fonctions que sont la coordination, le contrôle et la résolution de conflit.

L'intégration procédurale concerne la reconfiguration et la rationalisation des outils lors de la fusion à travers, par exemple, la mise en commun de systèmes d'information. L'intégration physique s'intéresse au redéploiement des locaux et des personnels. Enfin, Shrivastava définit l'intégration socio-culturelle et managériale comme impliquant une combinaison complexe résultant du transfert de managers et du développement d'une culture d'entreprise commune. C'est un cadre de référence qui doit guider les décisions stratégiques, faciliter l'implication et la motivation du personnel et le développement d'un leader-

Tableau 1			
TROIS TYPES D'INTÉGRATION DANS LE CADRE D'UNE FUSION			
	Fonction de coordination	Fonction de contrôle	Fonction de résolution de conflit
Intégration procédurale	Concevoir des systèmes comptables et des procédures.	Concevoir un système de contrôle de gestion.	Supprimer les règles et les procédures contradictoires ; Rationaliser les systèmes.
Intégration physique	Encourager le partage des ressources.	Mesurer et gérer la productivité des ressources.	Allouer des ressources ; Redéployer des actifs.
Intégration socio-culturelle et managériale	Établir des rôles d'intégrateur ; Changer la structure de l'organisation.	Concevoir un système de récompense ; Désigner les responsabilités et l'autorité.	Stabiliser le partage du pouvoir.

Source : Shrivastava (1986).

ship. La réalisation conjointe de ces trois types d'intégration est nécessaire dans la réussite d'une opération de fusion ; ils sont complémentaires et permettent d'assurer une fonction de gestion des connaissances comme nous le développons par la suite. D'ailleurs, la fusion peut être l'occasion d'institutionnaliser une action de gestion des connaissances dans la nouvelle organisation (Connolly et Klein, 2002).

La littérature s'accorde pour dire que la connaissance individuelle et collective réside auprès de multiples dépositaires (Levitt et March, 1988 ; Walsh et Ungson, 1991), parmi lesquels nous pouvons identifier :

- a) les membres individuels,
 - b) la culture,
 - c) les transformations (c'est-à-dire, les procédures et pratiques organisationnelles standards de l'organisation),
 - d) les structures organisationnelles,
 - e) la structure physique du lieu de travail.
- Dans le cadre d'une opération de fusion, ces multiples dépositaires de connaissance, d'origines et de natures diverses, se

côtoient. Les trois types d'intégration identifiés permettent alors d'évoluer vers une gestion des connaissances commune. Girod (1995) établit une typologie de connaissance à trois niveaux (connaissance déclarative, connaissance procédurale et connaissance de jugement) que nous reprenons dans cette recherche. La connaissance déclarative comprend l'ensemble des savoirs explicites, stockés dans des bases de données, mis à disposition de l'organisation. La connaissance procédurale concerne les savoir-faire mobilisés individuellement et collectivement dans la réalisation des tâches quotidiennes. La connaissance de jugement peut se définir comme le « savoir que faire » qui s'appuie sur une compréhension du contexte de l'action pour guider le comportement et sur des représentations communes des phénomènes et des solutions à apporter.

La gestion des connaissances s'inscrit dans les différents types d'intégration décrits précédemment et se réalise à travers les fonctions de coordination, de contrôle et de

résolution de conflit. Les intégrations procédurale, physique, socio-culturelle et managériale vont permettre de gérer toutes les facettes de la connaissance présente au sein de chacune des deux organisations parties prenantes de la fusion. L'intégration procédurale permet d'assurer une fonction de gestion des connaissances dans la conception globale du système d'information et, plus particulièrement, la conception d'outils de gestion des connaissances, tels que des bases documentaires ou des bases de connaissances partagées qui favorisent la mise en commun de connaissances déclaratives et procédurales jusqu'alors essentiellement individuelles. L'intégration physique, comme la réorganisation des locaux et l'allocation des ressources, joue un rôle non négligeable en encourageant le partage des connaissances déclaratives et procédurales individuelles à travers, par exemple, le redéploiement du personnel et favorise ainsi la construction de connaissances collectives et de routines organisationnelles en termes de savoir-faire. Finalement, l'intégration socio-culturelle et managériale permet de développer une culture d'échange, d'impliquer et de motiver les acteurs et ainsi de favoriser l'émergence d'une connaissance de jugement commune à travers le rôle prépondérant d'acteurs relais ou d'intégrateurs.

À l'issue de ces réflexions, nous pouvons souligner le rôle complémentaire de ces trois types d'intégration qui assurent une fonction de gestion des connaissances permettant d'englober toutes les facettes de celles-ci, qu'elles soient individuelles ou organisationnelles, déclaratives, procédurales ou de jugement. La partie suivante vient étayer la grille de lecture mobilisée

précédemment sur la base de l'étude d'un cas de fusion.

II. – ÉTUDE DE CAS ET MÉTHODOLOGIE

Cette seconde partie nous permet de présenter l'opération de fusion, support de l'étude de cas, ainsi que la méthodologie d'investigation empirique mobilisée. Nous illustrons le dispositif d'intégration déployé et la manière dont il permet de gérer les connaissances. Puis, nous en tirons les enseignements et nous en discutons les limites.

1. Présentation du cas étudié

ETO, une entreprise en phase de développement

Créée en 1986, ETO est une entreprise spécialisée dans le marketing direct. Basée à Roubaix, la société a connu les grandes étapes de l'évolution du marketing direct de ces quinze dernières années (Villers, 2002). Ses premiers clients sont les grands « vépécistes », comme La Redoute et les 3 Suisses, pour lesquels elle conduit des campagnes de marketing relationnel. Puis en 1990, son portefeuille client s'agrandit via la grande distribution généraliste ou spécialisée, avec des enseignes comme Auchan, Promod ou Kiloutou. Actuellement, ETO compte une centaine de clients, parmi lesquels Orange, le Crédit Lyonnais, Conforama, Wanadoo. La société emploie une centaine de personnes et se situe dans une phase de croissance importante. Elle a généré, en 2002, une marge brute de 7 millions d'euros en croissance de 80 % par rapport à 2001. ETO est implantée à Paris, Bruxelles et Roubaix.

Le management au sein d'ETO est de type participatif, caractérisé par une hiérarchie peu présente, une organisation du travail en réseau, une délégation importante et une responsabilisation forte. La culture d'entreprise repose sur certaines valeurs telles que l'innovation, la performance, la satisfaction et la fidélisation.

L'opération de fusion

ETO a connu ces dernières années une période d'importants changements en fusionnant avec la société Basalt il y a quatre ans (Villers, 2002). Celle-ci est une SSII spécialisée dans les bases de données marketing clientèle. Elle travaille en étroite collaboration avec ETO depuis 1990 en développant des mécaniques de fidélisation et des outils de CRM (*Customer Relationship Management*). Avant la fusion, la société Basalt comptait une dizaine de personnes.

La littérature s'est surtout attachée à étudier la phase postintégration mais souligne néanmoins tous les bénéfices à retirer d'une préparation soignée de l'opération de fusion. Dans le cas d'ETO, cette phase de préparation a occupé 6 mois, durant lesquels ont été étudiés, avec l'aide d'un consultant externe, les intérêts capitalistiques (risques) et personnels (compétences des dirigeants). Par la suite, le projet fut formalisé par écrit, puis les salariés ont été intégrés par le biais de groupes de travail. Ces chantiers ont permis d'aboutir à une solution considérée comme optimale qui a donc été définie conjointement par les salariés, la direction de l'entreprise et le consultant. L'opération a duré au total 18 mois (1999-2000). L'objectif qui a motivé cette fusion n'était pas financier mais lié à une volonté de mieux répondre aux souhaits des

clients en associant créativité (ETO) et technologie (Basalt) ; il s'agit donc d'une recherche de complémentarité.

La fusion d'ETO avec la société Basalt peut-être qualifiée de réussie comme le montrent ces quelques indicateurs humains et financiers : départ d'un seul collaborateur, quarante embauches depuis la fusion, augmentation importante du nombre de clients, croissance de la marge brute. La direction de l'entreprise affiche cette opération comme étant une réussite, sans toutefois renier les tensions et les interrogations qui ont pu exister au démarrage de la fusion. Par exemple, les deux sociétés ayant des clients en commun, il a pu y avoir des conflits sur le nom du chef de publicité qui allait garder le marché. Ce cas de fusion nous a semblé suffisamment atypique par rapport à une littérature qui se fait majoritairement l'écho des échecs en la matière pour en envisager les implications managériales, humaines et organisationnelles en termes de gestion des connaissances et en tirer les enseignements.

2. Méthodologie

La méthodologie mobilisée est qualitative et inductive. Le sujet étudié est complexe, souffre de nombreuses interprétations et nécessite d'être étudié en profondeur (Wacheux, 1996). En accord avec les objectifs spécifiés précédemment, la collecte des données par étude de cas permet avant tout une description détaillée et approfondie du sujet étudié (Girod, 1995). Notre démarche méthodologique procède donc de l'étude de cas. Nous nous inspirons largement des travaux de Yin (1994) en la matière qui précise que le recours à l'étude de cas se justifie lorsque : « [...] les questions « comment » ou « pourquoi » se posent, quand le

chercheur n'a que peu de contrôle sur les événements, et lorsque le centre d'intérêt porte sur un phénomène contemporain au sein d'un contexte social réel » Yin (1994, p. 13).

Pour respecter la logique d'échantillonnage théorique, les répondants ont été sélectionnés dans l'objectif d'avoir un large champ de perspectives. Les personnes suivantes ont été interrogées : directeur associé d'ETO, directeur des ressources humaines, responsable communication, directeur de Basalt, téléconseillers, directeur du pôle e-marketing.

Les entretiens menés sont de type semi-directif et leur durée moyenne est d'une heure. Les entretiens ont été intégralement enregistrés et retranscrits de manière à limiter les biais relatifs à l'interprétation des données. Les répondants ont été informés de la confidentialité des propos tenus et l'enregistrement des entretiens n'a été réalisé qu'avec leur consentement. L'observation passive vient compléter le dispositif de recueil des données. Celui-ci a suivi la procédure mise en place par Lincoln et Guba (1985) dans l'objectif de pouvoir développer des propositions théoriques.

Tableau 2
DESCRIPTION DU PROCESSUS DE COLLECTE DES DONNÉES

Processus de collecte des données	Mise en place opérationnelle
Phase 1 : prise de connaissance	Prise de contact avec le dirigeant d'ETO pour présenter la recherche et obtenir son accord. Conduite du premier entretien qui a permis de prendre connaissance de l'opération de fusion dans ses grandes étapes. Cette entrevue préliminaire a également permis d'affiner la grille d'entretien.
Phase 2 : exploration centrée	Les entretiens suivants ont été menés auprès des principaux interlocuteurs décrits ci-dessus au sein des locaux d'ETO. Les entretiens étaient semi-directifs et ont cherché à encourager le partage de l'expérience et de la connaissance des répondants sur la fusion qu'ils ont vécue. Voici un extrait de quelques unes des questions figurant dans la grille d'entretien : <ul style="list-style-type: none"> – Quelles ont été les principales difficultés rencontrées lors de la fusion ? – Comment définissez-vous une compétence-clé ? – Au sein de votre service, comment travaillez-vous ? Comment se font les échanges ? – La culture est-elle orale ? Les procédures sont-elles écrites ? – Existe-t-il des personnes chargées d'identifier, de recueillir et de classer l'information cruciale pour votre service ? Les entretiens ont tous été enregistrés avec la permission des interlocuteurs, puis retranscrits pour rédaction d'un compte rendu et validation par l'intéressé.
Phase 3 : collecte d'informations complémentaires	En plus des entretiens, la collecte des données a été enrichie de la consultation des documents et archives internes de la société et de l'intranet. Cette collecte additionnelle permet la triangulation des données et d'augmenter ainsi la validité de l'investigation empirique.

Source : adapté de Lincoln et Guba (1985).

III. – RÉSULTATS, DISCUSSION ET LIMITES

La première partie de cette section est consacrée à la description des outils mis en place par ETO pour gérer le processus de fusion et la connaissance en jeu dans les deux organisations. La seconde partie montre la manière dont ces outils s'inscrivent dans le cadre conceptuel d'intégration procédurale, physique et socio-culturelle développé précédemment.

1. La gestion des connaissances lors de l'intégration liée à la fusion

Objectifs de la fusion

Avant de s'interroger plus en détail sur les modalités de la gestion des connaissances dans le cadre de la fusion réalisée par ETO, il est intéressant de revenir sur les motivations qui ont été à l'origine de cette opération afin de mieux en appréhender le déroulement. En effet, ETO ne se rapproche pas par hasard d'une société, cédant simplement à un phénomène de mode. La motivation première de l'opération est de pouvoir répondre de manière plus précise aux besoins des clients et de leur offrir une prestation plus complète. L'offre produit devient plus large, plus précise, plus cohérente et quasiment unique sur le marché. Ainsi, le directeur d'ETO explique : « Suite à une fusion ou une acquisition, on peut observer une perte de savoir-faire ou une multiplication de savoir-faire. La réussite dépend beaucoup de la motivation de la fusion : si l'objectif est financier, il y a plus de risque de perte de savoir-faire ; si l'objectif est lié à une volonté du client, du produit, du service, on observera peu de perte

de savoir-faire. On achète du savoir-faire ».

Shrivastava, dans son article de 1986, présente les différents objectifs d'une fusion : augmenter la part de marché d'un domaine ou d'un produit, réduire la concurrence, stimuler les achats, acquérir une technologie, croissance rapide, exploiter de multiples synergies. Il souligne qu'en fonction de l'objectif et de la motivation, le type d'intégration adéquat ne sera pas le même. Dans le cas d'ETO, il s'agit bien d'exploiter de multiples synergies et des complémentarités complémentaires afin d'augmenter à terme les parts de marché. L'objectif de la fusion n'était pas financier (réalisation d'une plus-value à court terme) mais lié à la volonté de mieux répondre aux attentes du client.

Caractérisation du savoir au sein d'ETO et sa prise en compte dans le cadre de la fusion

ETO exerce une activité centrée sur le marketing direct, ce qui implique une masse considérable d'informations et de connaissances circulant au sein de l'organisation qui n'a fait que croître avec la fusion. Comme le fait remarquer le DRH : « C'est parce que les gens ont participé à ce rapprochement que l'information à commencer à circuler ». La problématique de la disponibilité de l'information, de son actualisation et de sa localisation est tout à fait prégnante pour cette entreprise. Les connaissances véhiculées au sein d'ETO sont essentiellement tacites. Elles sont considérées comme des connaissances et savoir-faire spécifiques incluant la connaissance du client, de ses besoins, des valeurs de l'entreprise, etc.

Du point de vue de l'intégration de la fusion, les métiers des deux entreprises sont complémentaires ce qui permet d'éviter les doublons de postes ou de compétences. Comme le souligne le directeur d'ETO : « Les problèmes de doublons n'existent pas. Ce sont de faux problèmes. Même s'il y a deux directeurs commerciaux par exemple, l'un se spécialisera plus dans la prospection et l'autre, plus dans la fidélisation ». Ainsi, les deux entreprises disposent de bases de connaissances différentes, ce qui leur permet de s'enrichir mutuellement, tout en ayant un métier commun (être au service du marketing direct) qui forme un socle facilitant la compréhension. ETO et Basalt possèdent les mêmes clients et développent ensemble de nombreuses mécaniques de fidélisation et autres outils de CRM.

Le management de Basalt est participatif comme celui d'ETO mais les profils des personnes travaillant dans cette entreprise sont différents puisqu'il s'agit de métiers liés à l'informatique. C'est dans l'existence de ces spécificités que la création de connaissances prend son origine. Comme le soulignent von Krogh et Roos (1996), c'est la diversité des bases de connaissance préexistantes (technicité pour Basalt et créativité pour ETO) qui permet la création de la nouvelle connaissance. Toutefois, la littérature rappelle la nécessité d'une similitude entre les participants à une opération de gestion s'ils souhaitent capitaliser leurs connaissances, tout en montrant que c'est la diversité et la complémentarité qui permettent l'enrichissement mutuel (Sargis Rousel, 2002). Pour Darr *et al.* (2000), la similitude entre les organisations augmente leur volonté de partager des actifs ou des connaissances ; la diffusion de la connais-

sance est plus probable dans des organisations qui ont eu un parcours semblable et des expériences similaires qui se caractérisent au travers de trois dimensions : la stratégie, la clientèle et la géographie. Nous retrouvons ces trois dimensions communes chez ETO et Basalt : une stratégie commune de satisfaction du client basée sur un mode de management participatif, une même clientèle et une implantation géographique commune. En synthèse, le directeur commercial d'ETO parle « d'assemblage de compétences ».

La conduite de la fusion : un mode de management participatif

Les sociétés ETO et Basalt ont toujours eu comme volonté de mettre en place un mode de management qui soit participatif en l'appuyant sur deux axes que sont la communication et une hiérarchie très peu présente.

Quelles que soient les raisons des changements organisationnels que connaît ETO, l'entreprise privilégie la communication comme vecteur du changement. Ainsi, dans le cadre de la fusion avec Basalt, il y a tout d'abord eu l'organisation d'une réunion d'information à destination de l'ensemble des salariés, puis des communications régulières en fonction de l'actualité dans l'objectif de répondre aux éventuelles questions que se poseraient les salariés. Comme le souligne Shrivastava (1986), la communication est un moyen de retenir les personnes-clés. Une communication adéquate facilite la construction d'une vision commune et le partage de connaissances au sein de l'entité nouvellement créée (Connolly et Klein, 2002). Hodge (1998) souligne l'importance de la vision dans le succès de la fusion. Celle-ci permet de reconnaître et d'assimiler les capacités et

connaissances apportées par chaque partenaire et d'avoir le sentiment d'appartenir à une seule et même organisation.

Après la fusion, des réunions sont encore prévues régulièrement : toutes les semaines réunions de planning et deux fois par an réunion d'information générale. ETO attache beaucoup d'importance à la communication. Elle diffuse l'information la plus claire et la plus précise possible, rapidement, en veillant à ce que l'exactitude des propos tenus dans les discours et flashes d'information soit respectée. Ce management participatif et à l'écoute des salariés est relayé par la direction des ressources humaines, considérée comme l'un des piliers de l'entreprise par la direction ; même quand la société comptait peu de salariés à ses débuts, il y avait une DRH. Celle-ci a eu un rôle important d'écoute durant l'opération de fusion. C'est un fait assez important pour être remarqué car les DRH sont trop souvent absentes des problématiques touchant à la gestion des connaissances alors qu'elles ont une réelle contribution à apporter (Deltour *et al.*, 2002).

Le deuxième axe sur lequel se développe le mode de management participatif est la discrétion de la hiérarchie : les salariés qui travaillent chez ETO ne souhaitent pas partir car ils se sentent bien, ce qui se traduit par un très faible taux de départ lors de la fusion en comparaison à des opérations analogues dans d'autres entreprises. La hiérarchie est peu présente et les salariés sont invités à exprimer leurs idées et opinions. Ils ont réellement l'impression de participer au développement de leur entreprise. Il existe une certaine fidélisation des salariés chez ETO ce qui permet de préserver les savoir-faire détenus par l'entreprise. Le personnel est jeune et dynamique. Les locaux

sont ouverts, les réunions se font dans des espaces non clos. Il règne une atmosphère particulière que l'observation passive lors de la collecte des données permet de ressentir.

Hétérogénéité des communautés d'experts

De manière générale, la société ETO pratique un turn-over important au niveau des compétences. Les employés ne restent pas plus de 6 ans dans le même métier. En effet, au-delà de cette période, il serait beaucoup plus dur pour un employé de changer de métier (développement d'inertie, résistance au changement). Il semble que la valeur ajoutée d'un salarié s'obtienne entre la deuxième et la sixième année. Passée cette période la personne réalise un bilan de compétences et change de métier. ETO se base toujours sur la dominante de chacun pour affecter la personne à un nouveau métier. Les échanges de savoir-faire entre les personnes sont donc favorisés puisqu'il existe un certain roulement dans les postes occupés. Cela permet d'éviter des pertes de connaissance liées à des départs. Chacun est détenteur de la culture d'entreprise et des savoir-faire. De plus, cela favorise le développement d'une culture de partage et la diffusion de la culture d'entreprise.

Dans le cadre spécifique de la fusion, l'entreprise a mis en place des groupes de travail hétérogènes comprenant du personnel des deux sociétés, qui mélangent les services, les fonctions et les connaissances de manière à faciliter les échanges et l'expression des points de vue. Thomas *et al.* (2001) soulignent la nécessité d'utiliser des communautés d'experts internes et externes, décentralisées et hétérogènes, pour faciliter l'acquisition de connaissances et l'apprentissage.

2. Discussion

Dans cette seconde section, nous envisageons la manière dont le dispositif d'accompagnement de la fusion mis en place par ETO s'inscrit dans le modèle d'intégration développé par Shrivastava en soulignant tous les apports à la gestion des connaissances.

L'intégration procédurale

L'intégration procédurale a été réalisée chez ETO essentiellement à travers la mise en commun des systèmes d'information conjoints des deux sociétés. Les bases de données clients représentent les mémoires centralisées d'ETO. Elles sont mises à jour régulièrement et sont indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise qui peut répondre de manière plus précise à ses clients. Elles sont complétées régulièrement par les informations remontées par les commerciaux au contact des clients. Ainsi, les connaissances déclaratives et procédurales individuelles détenues par les dépositaires des deux sociétés sont mises en commun lors de l'intégration procédurale et permettent le développement de la mémoire organisationnelle de la nouvelle entité, sur la base de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (intranet, newsletter, etc.). De plus, toutes les personnes qui travaillent chez ETO communiquent beaucoup par le biais de la messagerie électronique.

Le rôle des NTIC dans la gestion des connaissances commence à être bien connu et la littérature l'a mis en avant. Thomas *et al.* (2001) montrent que la connaissance organisationnelle tacite et explicite peut être stockée électroniquement. Des systèmes sophistiqués peuvent être supérieurs à certains aspects de la mémoire organisa-

tionnelle humaine. Cependant, la valeur stratégique de la mémoire organisationnelle électronique dépend de l'étendue de son utilisation future. La connaissance tacite ou procédurale peut aussi être transférée par ces technologies, par exemple en faisant des simulations. Dans le cadre spécifique d'une fusion, ce rôle ne se cantonne plus à favoriser la gestion des connaissances mais constitue réellement l'une des clés de la réussite de l'intégration.

L'intégration physique

L'intégration physique passe par l'allocation et le redéploiement des ressources. Elle concerne aussi bien la réaffectation des locaux que le redéploiement du personnel en interne dans un objectif de favoriser le partage des connaissances. Pour ETO où la culture est principalement orale, cette phase d'intégration physique est essentielle, renforcée par une politique de communication très riche. L'entreprise a mis en place des moyens permettant de favoriser les échanges et la transmission des savoir-faire. La construction de groupes de travail mélangeant les personnes des deux sociétés permet de faciliter ces échanges et contribue au caractère participatif de la fusion. Les réunions régulières aident les échanges entre les personnes. Au niveau de la réorganisation physique des locaux, l'intégration a été facilitée car, avant même la fusion, les deux sociétés partageaient des locaux communs. Puis, à la suite de travaux, les acteurs ont été amenés à changer de bureaux quasiment tous les mois. Le rapprochement d'ETO et Basalt a donc accéléré l'intégration physique des équipes en favorisant l'émergence de connaissances procédurales et déclaratives organisationnelles.

L'intégration socio-culturelle et managériale

Même si les deux sociétés ont un socle culturel et managérial commun, il n'en existe pas moins des différences, sources d'enrichissement mutuel, qu'il est nécessaire d'intégrer afin de pouvoir bâtir une vision stratégique et une culture communes à la nouvelle entité. La construction de cette culture organisationnelle chez ETO passe par le travail des communautés d'experts hétérogènes qui permettent d'échanger et de construire des connaissances de jugement, à des niveaux individuels et collectifs et de voir émerger des valeurs communes. Ainsi, Hodge (1998, p. 19) souligne que : « Successfully merging organizations [...] chart a clear path by determining how best to integrate their structures, processes, systems and – most important – their cultures. They then bring all these ingredients into alignment with the vision. » C'est

donc la construction d'une vision et d'un leadership qui permettent l'intégration socio-culturelle et managériale. D'autres auteurs (Cabrera et Cabrera, 2002) ont souligné que créer une culture qui valorise la créativité, l'amélioration continue et le partage des idées est nécessaire pour la réussite des initiatives de gestion des connaissances. Le tableau 3 récapitule les différents éléments de la gestion des connaissances au travers des trois types d'intégration de la fusion.

Ces trois types d'intégration permettent non seulement de préserver la fuite des connaissances lors de la fusion mais ils favorisent, en outre, la création de connaissance organisationnelle sur la base des dispositifs mis en place. Ils sont soutenus par un management participatif et une hiérarchie peu présente qui permettent de créer un climat propice à la création et au partage des connaissances.

Tableau 3
LA GESTION DES CONNAISSANCES AU TRAVERS DES TROIS TYPES
D'INTÉGRATION DANS LE CAS D'UNE FUSION

	Gestion des connaissances	Objectifs	Application à ETO
Intégration procédurale	Concevoir des outils de gestion des connaissances (bases documentaires partagées).	Créer et faire vivre une connaissance organisationnelle.	Bases de données clients (NTIC).
Intégration physique	Encourager le partage des connaissances.	Partager les connaissances individuelles des deux entreprises.	Politique de communication ; Groupes de travail communs.
Intégration socio-culturelle et managériale	Développer une culture d'échange, impliquer et motiver. Établir des rôles d'intégrateur.	Créer une culture et une vision communes qui facilitent les échanges de connaissance.	Communautés d'experts hétérogènes.

CONCLUSION

La majorité des opérations de restructuration entraînent le départ de collaborateurs et donc un effritement de la mémoire organisationnelle à travers la perte de connaissances et de savoir-faire. Pour gérer les connaissances et donc préserver la mémoire organisationnelle, il faut une reconnaissance des individus, de leurs interactions et une mise à jour régulière des mémoires centralisées, ce qui est fait à travers les trois types d'intégration adaptés de Shrivastava (1986). Les intégrations procédurale, physique et socio-culturelle permettent une meilleure gestion des connaissances dans le cadre d'une fusion en s'appuyant sur une communication adéquate, sur les NTIC, sur une réorganisation physique et fonctionnelle et enfin, sur des communautés d'experts hétérogènes. Ces différentes modalités sont d'autant renforcées qu'un style de management participatif contribue à mobiliser les énergies dans le processus, en impliquant les acteurs dès l'amont dans la définition même du projet.

Au-delà de ces aspects organisationnels de mise en œuvre, il ne faut pas négliger l'objectif initial de la fusion comme influençant son déroulement ultérieur. En effet, il apparaît, comme piste de recherches futures, qu'une fusion motivée par un but stratégique et organisationnel comme c'est le cas d'ETO (satisfaction du client et complémentarité des métiers) rencontre moins de difficultés dans la réa-

lisation de son intégration, à l'inverse d'une fusion motivée par un objectif purement financier.

Les éléments de réponse apportés à notre question de recherche, à savoir quels facteurs favorisent la gestion des connaissances dans le cadre d'une fusion, souffrent inévitablement des limites inhérentes à la méthodologie mobilisée et à l'unicité du cas étudié. En outre, les spécificités intrinsèques du cas de fusion étudié (connaissance préalable des deux entreprises, objectif non financier) limitent la généralisation potentielle de cette recherche exploratoire qui nécessite d'être renforcée par d'autres études empiriques. Nous pouvons en effet légitimement nous interroger sur le rôle de la résolution de conflit dans la gestion des connaissances à la lumière du cas de fusion réussie que nous étudions. Cependant, les préconisations qui sont faites ici permettent d'améliorer globalement notre compréhension de la problématique du management des connaissances dans le cadre d'une fusion.

Nous souhaitons que les quelques principes organisationnels et recommandations opérationnelles apportées au regard du cas que nous avons étudié trouvent écho dans les pratiques professionnelles car Shrivastava (1986) soulignait déjà, il y a bientôt 20 ans, toute l'attention qu'il fallait apporter à la phase de gestion post-fusion. Il semble que cette question soit toujours d'actualité et source d'échecs.

BIBLIOGRAPHIE

- Bresman H., Birkinshaw J., "Knowledge transfer in international acquisitions", *Journal of international business studies*, vol. 30, n° 3, 1999, p. 439-462.
- Cabrera, Cabrera E. F., "Knowledge-sharing dilemmas", *Organization studies*, vol. 23, n° 5, 2002, p. 687-710.
- Commissariat général du Plan, *La France dans l'économie du savoir : pour une dynamique collective*, La Documentation française, Paris, 2002.
- Connolly S., Klein L., "The impact of a merger on Novell's KM efforts", *KM review*, vol. 5, n° 4, 2002, p. 20-23.
- Darr E. D., Kurtzberg T. R., "An investigation of partner similarity dimensions on knowledge transfer", *Organizational behavior and human decision processes*, vol. 82, n° 1, mai, p. 28-44.
- Deltour F., Sargis Roussel C., Tixier J., « Accompagner la gestion des connaissances par intranet : pour une politique RH contextualisée », chapitre VIII, *E-GRH : révolution ou évolution ?*, M. Kalika (ed.), Éditions Liaisons, Paris, 2002, p. 195-223.
- Girod M., « La mémoire organisationnelle », *Revue française de gestion*, n° 105, septembre-octobre 1995, p. 30-42.
- Hodge K., "The art of the post-deal", *Management review*, february, vol. 17, 1998, p. 17-20.
- von Krogh G., Roos J., *Managing knowledge: perspectives on cooperation and competition*, von Krogh G., Roos J. (eds.), Sage Publications, London, 1996.
- Leroy F., « Processus de socialisation lors de la phase d'intégration post-fusion : modalités de partage de connaissances tacites et construction de narration commune », XI^e Conférence de l'association internationale de management stratégique, Québec, juin, 2003.
- Levitt B., March J. G., « Organizational learning », *Annual review of sociology*, 14, 1988, p. 319-340.
- Lincoln Y., Guba E., *Naturalistic inquiry*, Sage Publications, Beverly Hills, 1985, p. 357-392.
- Napier N., "Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes: a review and suggested typology", *Journal of management studies*, vol. 26, n° 3, 1989, p. 271-289.
- Sargis Roussel C., *Le processus de création et de diffusion de connaissance : une étude de cas exploratoire dans le secteur bancaire*, Thèse de doctorat, USTL IAE, Lille, 2002.
- Shrivastava P., "Post merger integration", *Journal of business strategy*, vol. 7, n° 1, 1986, p. 65-76.
- Thomas J.B., Watts Sussman S., Henderson J.C., "Understanding 'Strategic Learning' : Linking organizational learning, knowledge management, and sensemaking", *Organization science*, vol. 12, n° 3, 2001, p. 331-345.
- Villers C., *Pertes de savoir-faire et gestion de la mémoire organisationnelle*, Mémoire de fin d'études, 2002.
- Wacheux F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris, 1996.
- Walsh J.P., Ungson G.R., "Organizational memory", *Academy of management review*, vol. 16, 1991, p. 57-61.
- Wilson R., "How to apply knowledge management to a merger: two case studies", *Knowledge management review*, vol. 3, n° 4, 2000, p. 32-33.
- Yin R. K., *Case study research. design and methods*, Sage Publications, London, 1994.