

La théorie des conventions pour décrypter les logiques dominantes organisationnelles :
Le cas de l'acquisition par une banque canadienne de deux filiales de courtage



Titre : La théorie des conventions pour décrypter les logiques dominantes organisationnelles : Le cas de la Banque de Montréal et de Nesbitt Burns

Auteur :

Joanne M.Roch, PhD
Professeur adjoint, Université de Sherbrooke
2500 Blvd de l'Université
Sherbrooke (Québec)
Canada J1K2R1
Téléphone: (819) 821-8000 (2321)
Email: jroch@adm.usherb.ca
Fax: (819) 821-7934

Résumé :

Définie comme une stratégie de croissance permettant de mettre à profit un surplus de ressources et d'exploiter des opportunités, la diversification n'a pas généré que des performances positives. Au cours des années 1980, un double courant de recherche a émergé, le premier, attribuant au concept de « *relatedness* » une dimension avant tout subjective (Prahalad et Bettis, 1986). Un second courant accordant une importance dominante au processus d'intégration.

Notre recherche longitudinale intègre ces deux dimensions puisque, à travers l'analyse d'un cas de diversification reliée, elle identifie le principal défi associé à l'intégration comme étant la réconciliation des schèmes mentaux qu'entretiennent les acteurs des organisations en présence.

De façon à caractériser la teneur des représentations collectives propres à chacune des organisations en contexte d'intégration, le schème d'analyse retenu fut celui des Économies de la Grandeur proposé par Boltanski et Thévenot, 1991.

Mots-clés

- Économie de la Grandeur
- Diversification
- Intégration
- Perspective cognitive
- Représentations collectives

**La théorie des conventions pour décrypter les logiques dominantes
organisationnelles : le cas de l'acquisition par une banque canadienne
de deux filiales de courtage**

La croissance des fusions acquisitions ainsi que l'émergence de diverses formes d'alliances stratégiques se sont manifestées de façon particulière au cours des deux dernières décennies. Leontiades (1980) nous rappelle qu'il ne s'agit pas d'un phénomène nouveau. Nous aurions depuis 75, entrepris la cinquième vague de fusions-acquisitions de l'économie américaine. Cette phase de diversification reliée serait caractérisée par une continuation des acquisitions effectuées avec un objectif de complémentarité. Cette phase de diversification reliée constituait une forme de recentrage stratégique en réponse à l'échec de la vague de diversification non reliée de type "conglomérat" (1960-1970) que suivit par de nombreux désinvestissements au cours de la période de 1970-1975.

Derrière ce recentrage, on retrouve l'idée que le développement de synergies entre les lignes d'affaires d'une organisation diversifiée est central au processus de création de valeur et que celle-ci est facilitée lorsque les entreprises sont reliées (*relatedness*). Ainsi au cours de cette période de nombreuses recherches en stratégie se sont intéressées à découvrir à partir de quelles dimensions communes devait-on définir ce qui constituait une diversification reliée et parmi elles, quelles étaient celles qui étaient davantage créatrice de synergies et conduisaient à la performance (Rumelt, 1974). S'agissait-il des intrants, du type de produits, du processus de transformation, des marchés ou de différentes combinaisons possibles? Les indicateurs qui tracent les frontières entre les industries, soit le système de classification industrielle SIC (Standard Industrial Classification) de Moodys, traditionnellement utilisées par les économistes, ne pouvaient suffire à refléter toutes les dimensions pertinentes propres à évaluer le degré de similitude ("*relatedness*"). On reprocha même à Rumelt (1974) d'utiliser une appréciation subjective dans son évaluation du degré de *relatedness* (Chatterjee & Blocher, 1992).

C'est ainsi que les recherches ont évolué en s'éloignant d'une stricte définition basée sur des critères objectifs pour prendre en compte la dimension subjective des

acteurs. Déjà, en 1986, Prahalad et Bettis a contribué à introduire une vision plus subjective de la notion de “ *relatedness* ”. Ils soutiennent que la prise de décision d'une équipe de direction est conditionnée par des schémas qui lui permettent de catégoriser et de sélectionner rapidement les événements de l'environnement. Ces schémas ne seraient toutefois pas adaptés à tous les types d'industries et à tous les secteurs d'activités. Cette situation présenterait des difficultés dans les cas de gestion d'entreprises diversifiées où les caractéristiques stratégiques des entreprises d'un portefeuille sont variées. Stimpert et Duhaime (1997) confirment l'importance de la perception des gestionnaires . Le concept de “ *relatedness* ” est selon eux, un construit multidimensionnel qui correspond davantage à une réalité perçue ancrée dans les schèmes mentaux des dirigeants. Pareils... pas pareils... tout dépendrait des schèmes mentaux des dirigeants!

Mais suffisait-il d'identifier et de conceptualiser des synergies potentielles pour qu'elles se réalisent? Force est de constater que plusieurs organisations n'ont pas réussi à générer les synergies escomptées. Malgré une historique importante, les initiatives stratégiques de diversification reliée présentent une feuille de route décevante au niveau de la performance. Plusieurs études confirment ce fait: “ Separate studies by McKinsey and Company and Coopers and Lybrand report that 70 percent of strategic alliances fail or fall short of expectations (Kanter, R.M., AMR, 1989). ” (Marks et Mirvis,1998).

Face aux résultats décevants qu'ont générés plusieurs acquisitions qui annonçaient un potentiel synergique prometteur, les chercheurs ont dû se pencher sur les défis de l'intégration et le passage des synergies potentielles aux synergies réalisées. En 1977, Chandler dans “ *The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business* ” affirme que les synergies escomptées ne peuvent être produites sans une intervention structurée de la part des gestionnaires. Plusieurs recherches récentes font de l'intégration, un passage obligé et s'attardent à décrire le processus de gestion et d'intégration le mieux adapté au contexte (Shrivastava ,1986, Haspelagh et Jemison, 1991, Pablo ,1994, , Marks et Mirvis, 1998). Beaucoup d'attention a été portée par les chercheurs et les gestionnaires aux processus d'intégration, en adoptant une perspective fonctionnaliste et en se concentrant sur les processus de gestion et sur les processus administratifs mis en place et ce, sans trop se préoccuper de la culture des organisations, c'est-à-dire du bagage historique, cognitif et culturel que chacune des organisations transporte avec elle.

Certaines de ces études reconnaissent néanmoins que le succès de l'intégration va au-delà d'une intégration opérationnelle et financière des actifs tangibles et repose avant tout sur des dimensions intangibles. Elles demeurent toutefois vagues lorsqu'il s'agit de préciser la teneur de ces dimensions socioculturelles en contexte de fusion-acquisition. Ainsi, on leur reproche d'avoir traité du volet socioculturel avec un cadre théorique peu rigoureux (Elssas et Veiga, 1994). Reconnaisant aux dimensions intangibles un effet déterminant sur le succès d'une intégration, un courant de recherche d'inspiration cognitiviste a émergé au milieu de années 80 (Prahalad & Bettis, 1986; Grant, 1988). Pour ces chercheurs, c'est avant tout au niveau cognitif que se joue le succès de l'intégration. Pour eux, le principal défi de l'intégration se situerait dans la réconciliation de visions du monde différentes. De par leur convergence ou divergence, ces visions du monde peuvent faciliter ou freiner le processus d'intégration. (passage de la cognition individuelle à la cognition collective)

Selon la perspective cognitive, la prise de décision d'une équipe de direction est conditionnée par des schémas qui lui permettent de catégoriser et de sélectionner rapidement les événements de l'environnement. Ces schémas peuvent contribuer à créer un avantage concurrentiel pour la firme, mais ne représentent pas des guides infaillibles et ne sont surtout pas adaptés à tous les types d'industrie et secteurs d'activités. Les schémas représentent en quelque sorte des cadres de référence qui influencent la perception des équipes de gestion. Cette littérature a donné lieu à une grande diversité d'appellations :

« [...] decision-makers' frame of reference (Hambrick, 1981; Schwenck, 1988, Shrivastava & Schneider, 1984), assumptions (Mason and Mitroff, 1981), cognitive maps (Ford and Hegarty, 1984); schemas (Huff, 1983; Weick, 1979); belief systems (Dunbar et al., 1982); scripts (Gioia and Manz, 1985; Gioia and Poole, 1984); organizational learning (Argyris & Schon, 1978; Fiol and Lyles, 1988, Shrivastava, 1983) and interpretive systems (Bartunek, 1984; Daft and Weick, 1984; Meyer, 1982) ». (Walsh, 95).

Lyles et Schwenck (1992) déplore que la recherche soit restée aussi fragmentée et plus précisément qu'elle n'a pas donné lieu à une compréhension de la dynamique des liens qui relie la cognition individuelle à l'action collective

« [...] Hence, there are gaps in the research relating the interaction between individual-level understanding and organizational action.»

Ainsi, la principale faiblesse des études privilégiant la perspective cognitive est leur difficulté à expliquer le passage de la cognition individuelle à l'action collective.

La perspective cognitive assume que les acteurs adoptent des modèles cognitifs (schèmes interprétatifs) qui leur permettent de composer avec l'incertitude de l'environnement, de sauver du temps ainsi que de classer et d'ordonner les événements qui autrement pourraient donner l'apparence de chaos.

Elle s'inspire de la psychologie cognitive et par conséquent, adopte une posture internaliste¹ qui s'intéresse avant tout aux états mentaux intérieurs individuels et permet difficilement de comprendre la manière dont les membres d'un groupe ou d'une même organisation en viennent à partager les mêmes schèmes et à coordonner leurs actions. Le social y est décrit comme une forme d'agrégation des actions individuelles :

« [...] les phénomènes collectifs sont appréhendés comme le résultat involontaire de l'agrégation de décisions individuelles ». (Orléan, 1994 : 24).

Ce caractère involontaire et presque imprévisible ne permet pas d'y associer les notions d'ordre et de régularité.

La posture internaliste reste floue quant au processus de formation d'un savoir collectif et des modes d'organisation de l'action collective. Ainsi, pour plusieurs tenants de l'approche cognitive (Kim, 1993, Brockmann, E. & Anthony, W., 1998), le passage des représentations individuelles aux représentations collectives s'effectue par le biais d'une certaine forme de mémoire organisationnelle, réservoir cumulatif d'expériences et de connaissances passées. Il

¹ « Une théorie internaliste explique les actes d'un agent par ses états intérieurs... Les interprétations psychologiques de l'action en termes d'états mentaux sont les théories internalistes paradigmatiques »
Extrait de Chap. 4. Ferejohn, J. & Satz, D. dans "Analyse économique des conventions". A.Orléans, Économie. PUF 1994, p. 98.

s'agit d'un réservoir dans lequel les acteurs vont puiser et qu'ils retransforment au fil des expériences et apprentissages nouveaux. Plusieurs auteurs insistent sur la dimension inconsciente de ce réservoir, peuplé d'expériences et de connaissances à la fois individuelles et collectives. Selon Vaughan (1979), le réservoir collectif est associé à une sorte de vaste entrepôt de connaissances et d'expériences partagées que certains qualifient d'inconscient collectif :

« At any given moment one is conscious of only a small section of what one knows. Intuition allows one to draw on the vast storehouse of unconscious knowledge that includes not only everything that one has experienced or learned or either consciously or subliminally, but also the infinite reservoir of the collective or universal unconscious, in which individual separateness and ego boundaries are transcended.» (1979 : 64).

L'image de l'entrepôt ou du réservoir n'est pas, selon nous, innocente. Bien que celle-ci évoque une zone à l'extérieur des agents, elle n'apparaît pas exercer aucune forme de contraintes sur leurs actions. Les individus semblent pouvoir y puiser selon leur bon vouloir, «to draw ». Cet inconscient collectif ne semble pas exercer de force coercitive sur l'action.

Ainsi, le concept d'entrepôt dans lequel se situerait l'inconscient collectif est présenté par les tenants de l'approche cognitive comme une explication du passage des représentations individuelles aux représentations collectives, nous prétendons qu'elle reste peu convaincante pour expliquer la convergence des représentations collectives menant à une activité organisationnelle coordonnée. Afin de remédier à cette faiblesse, nous étions à la recherche d'un cadre théorique rigoureux qui nous permettrait d'analyser les logiques organisationnelles et industrielles qui animaient chacune des organisations en présence ainsi que leur évolution. Les économies de la Grandeur nous a fourni ce cadre d'analyse.

Afin de caractériser la teneur des représentations collectives propres à chacune des organisations en contexte d'intégration, nous avons privilégié l'application d'une nouvelle approche en sociologie des organisations, soit **l'Économie de la Grandeur de Boltanski et Thévenot, 1991**. La théorie des conventions définit les acteurs organisationnels comme

partageant des systèmes de représentations qui contribuent à forger les règles d'interaction. L'action collective concertée devient possible par la mobilisation de cadres communs, soit les conventions. Cette perspective nous permettra de décrypter les logiques organisationnelles et industrielles qui animent chacune des organisations en présence ainsi que leur évolution.

Pour Boltanski et Thévenot (1987, 1991), la convention est un cadre d'analyse à partir duquel les acteurs perçoivent, analysent et résolvent des problèmes. Elle leur permet de sceller des accords. Les acteurs sont dotés de la capacité cognitive de faire des rapprochements et de s'accorder sur des généralités. Cette opération cognitive de rapprochement se fonde sur des principes de justice et elle est soumise à l'impératif de justification. Les systèmes d'équivalence partagés (grandeurs communes) fournissent cet ordre de justification ou ce mode de légitimité :

“ Ces systèmes d'équivalence partagés, des grandeurs communes, permettent à chacun de trouver des repères (objets, individus, relations) qui vont guider ses relations dans la situation, lui fournir des éléments de caractérisation de celle-ci. Ces grandeurs, ces systèmes d'équivalence se déploient dans des "mondes" régis par la cohérence des principes qui y sont activés ” (Amblard & al., 1996 : 78).

Les Économies de la Grandeur qualifient de **mondes d'équivalence** les systèmes cohérents de principes supérieurs communs. Les principes supérieurs propres à chaque monde permettent de qualifier une situation comme juste et légitime et prennent appui dans des philosophies politiques différentes.

Ainsi, la convention repose sur des systèmes cohérents de principes supérieurs (sept mondes) à partir desquels les acteurs supportent leurs justifications. Les sept “ mondes ” (inspirés de la philosophie politique) constituent des systèmes cohérents de repères qui permettent aux acteurs de se justifier en situation d'épreuve. Selon que les justifications des acteurs se réfèrent ou non à des mondes identiques, il peut se dégager des accords ou des conflits. Le cadre conceptuel basé sur des formes d'“ idéal-type ”, soit les mondes purs, que nous proposons Boltanski & Thévenot (1987,1991) constitue une grille d'analyse qui nous permet d'identifier les logiques en présence au sein d'une organisation, à partir des justifications invoquées par les acteurs pour légitimer leurs décisions et leurs comportements.

De façon à mieux comprendre l'influence que peuvent avoir ces schèmes mentaux sur le processus d'intégration, nous avons analysé à travers l'étude d'un cas de diversification reliée, comment se sont opérés les efforts d'intégration. Nous verrons quels ont été, au cours du temps, les blocages, les difficultés et les ajustements survenus et nous essaierons de comprendre pourquoi ceux-ci sont arrivés.

Méthodologie:

Nous avons privilégié l'étude longitudinale qualitative en profondeur d'un cas de diversification reliée qui permet de saisir le déroulement et la séquence des événements. Ainsi, c'est à travers l'étude d'une banque à charte canadienne qui, à la suite de la déréglementation dans le secteur financier, a procédé à l'acquisition de deux filiales de courtage que nous avons procédé à l'analyse des efforts d'intégration, des blocages, des difficultés, des bons coups et des ajustements, et, tenté de comprendre pourquoi ceux-ci sont survenus. Cette banque à charte canadienne avait mis de l'avant, depuis l'acquisition de sa première filiale de courtage, de nombreuses initiatives d'intégration et nous a approché en 1999 afin de mieux comprendre pour quelles raisons ces initiatives ne produisaient pas les résultats escomptés.

Pour ce faire nous avons mis en parallèle les initiatives d'intégration avec la teneur des représentations collectives des organisations en présence et la façon dont celles-ci ont évolué dans le temps.

À travers l'analyse de l'acquisition par une banque à charte canadienne de ses deux filiales de courtage plein exercice nous avons identifié dans un **premier temps les différentes initiatives d'intégration entreprises au cours de la période de 1987 à 2001.**

Dans un **deuxième temps**, nous avons tenté d'expliquer le succès ou l'échec de ces initiatives par le **degré de convergence ou de divergence des représentations collectives** de chacune des organisations en présence.

Finalement, nous avons évalué le niveau d'influence qu'exerce **l'appartenance industrielle** sur la teneur des représentations collectives respectives de chacune des organisations.

Ainsi, nous nous sommes intéressés non seulement à définir les modes de justification privilégiés par chacune de ces organisations (mondes d'équivalence) mais à la façon dont ceux-ci peuvent converger ou diverger, de même que la façon dont ces représentations collectives ont été source de tension et possiblement génératrices de compromis au fil du temps.

Les modes de justification privilégiés furent identifiés à partir d'une analyse du discours des acteurs. Ces discours ont été recueillis à l'occasion d'entrevues semi structurées, d'une durée approximative variant de 45 minutes à 1 h 15, au cours desquelles les acteurs furent invités à commenter les différentes initiatives d'intégration. Un total de 36 entrevues ont été tenues auprès de représentants des divers paliers hiérarchiques de chacune des organisations.

Le verbatim de ces trente-six entrevues nous a permis d'analyser les patterns de fragments justificatifs invoqués par les groupes d'acteurs à partir du discours, permettant d'expliquer les difficultés rencontrées par les différentes initiatives d'intégration. Le troisième niveau d'analyse (l'appartenance industrielle) a consisté à dégager la présence et l'évolution de représentations collectives propres aux membres d'un même secteur industriel.

Les représentations collectives sont la résultante de deux séries d'influences, soit l'influence de l'histoire de l'organisation, reflets de son identité (**idiosyncrasie**) et l'effet plus **homogénéisant**, issu de son interface dynamique avec l'industrie dans laquelle elle s'inscrit. Ce troisième niveau d'analyse visait donc à identifier et circonscrire l'influence du facteur d'appartenance industrielle sur les représentations collectives.

Deux types de données ont permis l'analyse de l'effet de l'appartenance industrielle. D'une part, nous avons utilisé des sources d'information telles que les livres et les revues scientifiques traitant de l'évolution des tendances du marché de ces deux secteurs industriels. D'autre part, à partir des informations recueillies, dans le cadre d'entrevues auprès de six (6) experts-analystes, nous cherchions à dégager

- s'il existait des représentations collectives partagées par les acteurs de ces deux groupes industriels (celui du courtage et celui des banques à charte) et quelle fut leur évolution au cours de la période de 1987-2001;
- si nous étions en mesure de caractériser ces représentations collectives dites industrielles, en fonction des mondes de justification privilégiés au sens de Boltanski et Thévenot (1987,

1989, 1991).

Résultats de l'étude

Le recensement des différentes initiatives d'intégration mise de l'avant par la banque au cours de la période sous étude (système de jumelage de succursale, l'instauration d'un programme de suivi des indications de clients et par l'introduction de programmes incitatifs associés aux indications de clients) peuvent être qualifiées d'intégration de type technique, structurelle et opérationnelle. Celles-ci se sont traduites par des résultats peu probants et ce, tant en termes quantitatifs que qualitatifs. L'indicateur-clé retenu pour **mesurer le succès des initiatives d'intégration** demeure, depuis 1988, le **nombre de références de clients**. L'analyse des références de clients au niveau du groupe des particuliers indique une décroissance des références au cours de la période de 1995 à 2000.²

De plus les gestionnaires tant de la Banque que de ses deux filiales de courtage qualifient de façon négative ou au mieux avec réserve, le succès des initiatives et ils confirment qu'on n'a pas assisté à l'instauration d'un climat de collaboration et à la volonté de promouvoir les indications de clients entre organisations. Afin de comprendre les causes qui ont entraîné le faible impact de ces initiatives sur les résultats escomptés, il nous est apparu nécessaire de dépasser la seule description des initiatives techniques et de tenter de comprendre la dynamique cognitive qui animait chacun des groupes en présence à partir d'une analyse conventionnaliste du discours des acteurs.

À partir de l'analyse des fragments justificatifs du discours des acteurs de la Banque, nous avons été en mesure de la caractériser comme une **bureaucratie féodale**; la Banque a privilégié, depuis la première acquisition de sa filiale de courtage, des modes de justification propres au monde industriel. Nous avons également constaté l'influence du monde domestique sur son mode de gestion. Celui-ci s'exprime notamment à travers l'importance accordée au leader régional défini comme responsable du bien-être des employés œuvrant dans son domaine. En privilégiant une lecture de l'environnement à

² Voir Annexe 2

partir des **modes industriel et domestique**, la Banque a détourné son attention des pressions et signaux de la réalité du monde marchand.

Dans le cadre de l'intégration de ses deux filiales de courtage, la Banque a mis de l'avant une panoplie d'initiatives d'intégration de nature technique et opérationnelle, qui sont l'indication d'un monde industriel. Face aux difficultés d'implantation rencontrées, les acteurs de la banque ont fait des ajustements d'ordre industriel (équipe de vente spécialisée, programmes incitatifs, contrôles plus rigoureux, etc.) qui se sont constamment heurtés au mode de fonctionnement marchand privilégié par leurs filiales de courtage. Devant l'échec des mesures industrielles, la Banque a alors mis en place d'autres mesures et méthodes industrielles. Dans le monde industriel, les dysfonctionnements sont des signes négatifs de la grandeur. Il devient alors nécessaire de les corriger en instaurant davantage de dispositifs industriels afin de rétablir l'efficacité du système. Ce calibrage sans fin a contribué à éloigner la réalité marchande des préoccupations de la Banque, malgré ce qu'elle affirmait. En privilégiant la mise en place de dispositifs industriels, la Banque s'est éloignée des préoccupations de ses filiales de courtage. Ce faisant, elle les rendait peu enclines à supporter les initiatives d'intégration qu'elle souhaitait implanter. À titre d'entreprise acquéreuse, elle a conservé un style industriel dans la gestion de ses relations avec ses filiales et elle s'est peu ou pas laissé imprégner par la force marchande qui aurait pu lui être salutaire face au virage " vente " qu'elle voulait amorcer.

Ainsi, c'est à partir du mode de justification qu'ils ont en commun, soit le **monde marchand**, que les conseillers des deux filiales de courtage évaluent les effets que la fusion a eus sur leur organisation. C'est en s'appuyant sur des justifications puisées du monde marchand, qui valorise la libre entreprise, l'autonomie, l'opportunisme et l'entrepreneursip qui permet de saisir à tous moments, sans contraintes les opportunités du marché, que les acteurs des deux firmes de courtage dénoncent les mesures bureaucratiques privilégiées par la banque. Ils dénoncent notamment, la structure formalisée et les nombreux paliers d'approbation qui constituent des barrières à l'exécution marchande qui doit s'opérer librement et sans contrainte afin de répondre aux conditions sans cesse changeantes du marché. Malgré le fait que chaque firme de courtage privilégie un mode de justification marchand qui est le propre de leur industrie, on retrouve chez la première firme acquise les traces d'une influence domestique qui remonte à son origine,

reflet de son histoire, qui lui donne un caractère idiosyncrasique. Ceci donne lieu chez cette firme à un **compromis marchand-domestique**. La dimension domestique du compromis renvoie au développement de relations marchandes professionnelles et bienveillantes à l'égard du client, basées sur la confiance. Cette confiance prend appui sur la réputation de la firme et "permet d'inscrire le temps dans les relations marchandes" qui, par définition, sont qualifiée d'atemporelles. Le compromis marchand-domestique s'oppose au caractère purement marchand de la deuxième acquisition qui de par la jeunesse de son personnel est peu marquée par un bagage historique.

Les tensions entre les modes de justifications privilégiés par la banque (industriel) et ses filiales de courtage (marchand) permettraient d'expliquer les difficultés auxquelles se heurtent l'implantation de différentes mesures d'intégration mises de l'avant par la banque.

Ces tensions furent alimentées en grande partie par le facteur d'appartenance industrielle. La mise en parallèle de ces deux secteurs industriels nous permet de constater que chacun d'eux adoptent de façon prédominante, des modes de justification différents : l'industrie bancaire s'inspire fortement de justifications tirées du monde industriel alors que celle de l'industrie du courtage relèvent du monde marchand. Ces divergences (voir annexe 3) peuvent expliquer en partie certaines tensions et difficultés associées à toutes initiatives visant l'intégration.

Par ailleurs, notre étude démontre également la double influence du facteur de l'appartenance industrielle et celui de l'histoire organisationnelle. Ainsi, l'analyse des représentations collectives de chacune des organisations nous indique que celles-ci ont également subi l'influence de leur histoire respective. Notre analyse révèle qu'à la fois la Banque et sa première filiale de courtage, toutes deux fondées au début du siècle dernier, portaient en elles un lourd bagage historique et partageaient l'influence d'une logique domestique. Cette influence domestique s'est néanmoins déclinée de façon différente dans leur réalité organisationnelle respective, ne donnant alors pas lieu aux rapprochements souhaités. L'influence domestique qui caractérisait la première filiale de courtage aura également contribué à l'éloigner du caractère purement marchand de la seconde. L'influence de l'histoire renvoie au caractère idiosyncrasique de ces organisations, à leur singularité, et elle a médiatisé

le rapprochement qu'aurait pu exercer sur elles, l'influence de la logique marchande de leur industrie.

Conclusions

L'analyse d'organisations en contexte de fusion-acquisition à partir de la théorie des conventions, permet de révéler des similarités entre des organisations que l'on aurait considérées a priori comme différentes ou vice versa. Il devient possible de comprendre à partir des similarités et différences entre les modes de justifications privilégiés par deux organisations, les sources d'accords, les tensions ainsi que l'émergence de compromis: "Ainsi ont pu être favorisés les rapprochements entre des organisations qui sont souvent opposées lorsqu'elles ne sont saisies qu'à travers une seule de leurs dimensions, processus industriel pour les entreprises de production ou intérêt général pour les administrations." (Boltanski & Thévenot, 1989 : VI).

Cette approche donne un sens nouveau au concept de "*relatedness*" en contexte de diversification reliée et nous amène à le redéfinir. Ainsi, le fait pour deux organisations de privilégier les mêmes modes de justification (principes supérieurs communs), pourrait davantage contribuer à leur rapprochement et faciliter leur intégration que le fait de partager la même technologie, le même réseau de distribution, etc.

Nous considérons également que notre étude jette un éclairage différent sur **les facteurs clés de succès associés** à la diversification reliée. En plaçant au premier plan les représentations collectives des organisations en présence, elle attribue le succès de l'intégration à leur degré de convergence ou de similitude. Il importe donc, de porter une attention particulière à la teneur des représentations collectives qui caractérisent les entreprises en processus de fusion-acquisition et d'y adapter le processus d'intégration. Une telle analyse pourrait même être intégrée à l'étape du "due diligence", période d'analyse précédent l'acquisition. Les entreprises acquéreurs auraient tout avantage à porter une attention spéciale à l'histoire de l'organisation qu'elles entendent acquérir et à la compatibilité des bagages représentationnels des organisations en présence.

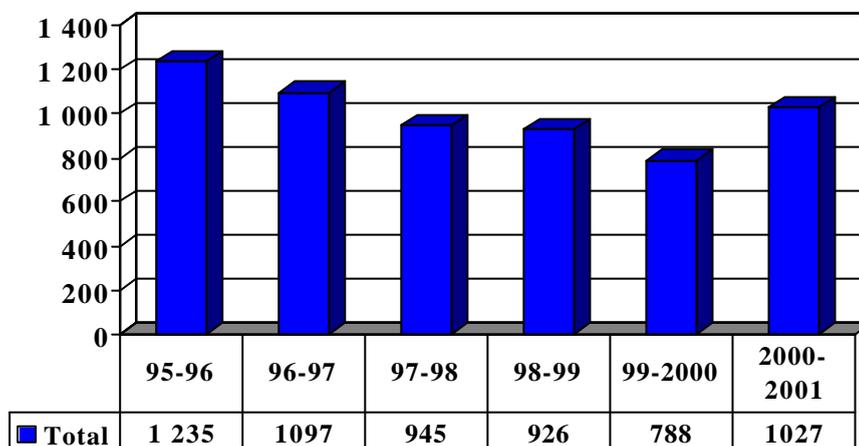
La théorie des conventions pour décrypter les logiques dominantes organisationnelles :
Le cas de l'acquisition par une banque canadienne de deux filiales de courtage

References

Annexe 1

Évolution de nombre de références de clients

(Banque vers filiales de courtage) - 1995-2000



La théorie des conventions pour décrypter les logiques dominantes organisationnelles :
 Le cas de l'acquisition par une banque canadienne de deux filiales de courtage

Annexe 2

Influence du facteur d'appartenance industrielle sur les logiques organisationnelles

	Banques	Courtiers
Taille et structure organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Très grande « Big Six » ◆ Bureaucratie pyramidale 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Petite ◆ Peu de paliers hiérarchiques ◆ Structure flexible et entrepreneuriale
Profitabilité	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Associée à la solvabilité du portefeuille de prêts 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Instable et fortement corrélée au marché
Attitude face au contrôle de coûts	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Indispensable à la profitabilité 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Préoccupation secondaire face aux opportunités d'affaires
Horizon temps et urgence des transactions	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Moyen à long terme ◆ Jours, semaines 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Court terme ◆ Heures, minutes
Tolérance au risque	Évite le risque	Risque permet le profit
Rémunération du personnel	Associée au poste et statut occupé	Associée à la performance (commission)



Industriel



Marchand

La théorie des conventions pour décrypter les logiques dominantes organisationnelles :
Le cas de l'acquisition par une banque canadienne de deux filiales de courtage

Bibliographie

Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G. et Livian, Y.-F., *Les Nouvelles Approches Sociologiques des Organisations*, Seuil, 1996, 245 p.

Boltanski, L. et Thévenot, L., *Les Économies de la Grandeur*, Paris, Presses Universitaires de France, 1987, 361 p.

Boltanski, L. et Thévenot, L., *Justesse et justice dans le travail*, Paris, Presses Universitaires de France, 1989, 321 p.

Boltanski, L. & Thévenot, L., *De la justification – Les économies de grandeur*. Ed. Gallimard, 1991, 483 p.

Brockmann, E. & Anthony, W. "The Influence of Tacit Knowledge and Collective Mind on Strategic Planning" *Journal of Managerial Studies*, Vol. X Number 2 Summer 1998: 204-222

Kim, D.H. "The Link between Individual and Organizational Learning" *Sloan Management Review*, Fall, 1993, 37-50

Lyles, M. & Schwenck, C. « Top management, strategy and organizational knowledge structures ». *Journal of Management Studies* 29 :2 March, 1992

Orléan, A., *Analyse Économique des Conventions*, 1994. Paris, PUF. 403 p.

Pettigrew, A., *The Awakening Giant Continuity and Change in ICI*. 1985. Oxford

Porac, J., Thomas, H., "Rivalry and the Industry Model of Scottish Knitwear Producers", *Administrative Science Quarterly*, 40 (1995); 203-227

Sampller, J. "Redefining Industry Structure for the Information Age", *Strategic Management Journal*, Vol.19, 343-355 (1998)

Saunders, A., Thomas, H., *Financial Institutions Management*, Second Canadian Edition, McGraw-Hill Ryerson, 2000

Vaughan, F.E. 1979. *The Awakening Intuition*. Garden City, NY: Anchor Press

Walsh, J.P. "Managerial and Organizational Cognition : Notes From a Trip Down Memory Lane", *Organization Science*. Vol 6, No.3, May-June 1995