

Caroline SARGIS ROUSSEL

Une analyse d'un processus de management des connaissances dans le cadre d'une fusion-acquisition

Introduction

Externalisation, concentration, diversification, fusion, acquisition Les entreprises connaissent une période importante de réorganisations conjoncturelles ou structurelles. Derrière les décisions stratégiques qui président à ces refontes organisationnelles, l'une des principales difficultés réside dans la mise en œuvre opérationnelle auprès d'acteurs que la perte d'identité guette et chez qui le sentiment d'appartenance s'estompe peu à peu. 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 et des compétences 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 opération de fusion-acquisition.

La gestion des fusions-acquisitions n'est certes pas une problématique récente ; cela fait, en effet, 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. La question de la gestion des ressources humaines est étroitement liée à celle des fusions-acquisitions (Napier, 1989) ; celle-ci est souvent considérée comme l'une des principales pierres d'achoppement de ce type d'opérations. Par exemple, Walsh (1988) étudie le turn-over qui intervient dans le management post-fusion et les différents problèmes générés, à l'instar de la perte des connaissances et compétences de l'entreprise. L'engouement récent pour le knowledge management remet ainsi au goût du jour les problématiques liées à la gestion et à la préservation des connaissances dans le cadre d'opérations de fusion-acquisition. 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 et compétences dans le cadre d'une fusion-acquisition, sur la base d'une étude de cas.

1 – La gestion des connaissances, pari impossible des fusions-acquisitions ?

Parallèlement au nombre croissant de fusions-acquisitions, la presse quotidienne se fait l'écho d'un bilan négatif (Connolly et Klein, 2002). En effet, les statistiques montrent que, dans la grande majorité des cas (60 à 75% selon les sources), les opérations de fusion-acquisition se soldent par des échecs dans les trois ans qui suivent le rapprochement. Pour Napier (1989), plus de 50% des fusions sont des échecs et dans 30% des cas, il y a même désengagement. 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 la 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 dans une opération de fusion-acquisition.

1.1 – La gestion des connaissances dans le cadre d'une opération de fusion-acquisition

1.1.1- La fusion-acquisition comme accès à des compétences stratégiques

La littérature qu'elle soit d'essence académique ou managériale soulève plusieurs éléments de motivation des opérations de fusion-acquisition. Ainsi, une étude du Commissariat Général au Plan (2002, pp.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-acquisitions 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 pré-existante. Rasmus (2000) va même jusqu'à argumenter que la majorité des fusions réussies provient d'une reconnaissance du savoir dans le processus.

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

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

comme un actif ou bien marchand, 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 starts-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 (Commissariat Général au Plan, 2002). 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 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 notamment été abordée dans la littérature à travers la question du transfert de connaissance dans le cadre d'acquisitions (Bresman *et al.* 1999). D'un autre côté, Wilson (2000, pp.32) penche pour 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 dans une opération de fusion-acquisition s'inscrit davantage dans une logique socio-culturelle que dans un simple transfert d'actif. En synthèse, nous pouvons dire 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, pp.203). La presse économique vient étayer ce constat ; le rachat d'Orange par France Télécom, en mai 2000, 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 pharmaceutique 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-acquisition 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.

1.1.2- Management des connaissances et fusion-acquisition, utopie ou réalité ?

Les fusions-acquisitions devraient favoriser les échanges de personnel, 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 et compétences de la firme achetée. Un grand nombre d'opérations de fusions-acquisitions n'ont pas porté les fruits espérés en termes de synergie.

De manière générale, les entreprises sont peu préparées à la conduite d'opérations de fusion-acquisition. La plupart du temps, la fusion est vécue comme une plongée dans l'inconnu, généralement sans recours possible à une expérience antérieure. Shrivastava (1986) fait le constat 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 la conception de la fusion et le manque d'intégration des deux entreprises suite à la fusion. Si l'on rentre davantage dans le détail des raisons apparentes d'échec, nous pouvons mettre en évidence le choc et l'incompatibilité 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 sur les fusions demeurent prescriptives et générales. En synthèse, la littérature soulève deux catégories de raisons aux apparents échecs des opérations de fusion-acquisition : des raisons *ex-ante* et des raisons *ex-post*, avec une majorité de travaux consacrée à cette dernière question (Shrivastava, 1986 ; Leroy et Ramanantsoa, 1998).

Dans le cadre de ce travail, nous allons essayer d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : quels facteurs favorisent la gestion des connaissances dans le cadre d'une

fusion-acquisition? Pour cela, nous nous appuyons sur la grille de lecture proposée par Shrivastava (1986) et nous illustrons nos propos sur la base d'une étude de cas.

1.2 – 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 externes 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 à la fois l'acquéreur et l'acquis (Buono et Bowditch, 1989) 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. Pour Pablo (1994), une fusion-acquisition laisse place à une organisation hybride altérant les procédures, les savoir-faire, les systèmes de répartition de pouvoir et les croyances des entreprises. Ce qui implique dans la majorité des cas des résistances au changement car les employés adoptent souvent une position défensive pour préserver ce qu'ils faisaient dans le passé (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), au travers de différents exemples, identifie trois types d'intégration dans le cadre d'une fusion-acquisition : l'intégration procédurale (les systèmes d'information, la comptabilité), l'intégration physique (les locaux) et l'intégration socio-culturelle (les valeurs) qui semble la plus délicate à réaliser. Cet 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 dans le contexte d'entreprises qui fusionnent 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. Si la littérature a surtout porté l'accent sur la gestion de l'intégration post-fusion, elle montre aussi la nécessaire réflexion amont dans ce type d'opération, dans laquelle le management des connaissances doit être une préoccupation tout au long de la fusion.

Tableau 1. Trois types d'intégration dans le cadre d'une fusion-acquisition
(Shrivastava, 1986)

	Coordination	Contrôle	Résolution de conflit
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
Physique	Encourager le partage des ressources	Mesurer et gérer la productivité des ressources	Allouer des ressources Redéploier des actifs
Socio-culturelle et managériale	Etablir 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

L'intégration procédurale concerne la reconfiguration et la rationalisation des outils lors de la phase de fusion-acquisition 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, de changements dans la culture organisationnelle et du développement d'une culture d'entreprise. 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 leadership. La réalisation conjointe de ces trois niveaux d'intégration est nécessaire dans la réussite d'une opération de fusion-acquisition. Aux trois fonctions assurées par les différents niveaux d'intégration identifiés par Shrivastava, nous souhaitons en ajouter une quatrième qui est la gestion des connaissances. En effet, celle-ci s'inscrit dans les niveaux d'intégration procédurale, physique et socio-culturelle définis au préalable et, comme le soulignent différents auteurs (Connolly et Klein, 2002, parmi d'autres), la fusion peut être l'occasion d'institutionnaliser une action de gestion des connaissances dans la nouvelle organisation.

Tableau 2. La gestion des connaissances comme fonction de
l'intégration de la fusion-acquisition

	Coordination	Contrôle	Résolution de conflit	Gestion des connaissances
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	Concevoir des outils de gestion des connaissances (bases documentaires partagées ...)
Physique	Encourager le partage des ressources	Mesurer et gérer la productivité des ressources	Allouer des ressources Redéployer des actifs	Encourager le partage des connaissances et le redéploiement du personnel
Socio-culturelle et managériale	Etablir 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	Développer une culture d'échange, impliquer et motiver. Etablir des rôles d'intégrateur

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 ; Argote et Ingram, 2000), 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-acquisition, ces multiples dépositaires de connaissance, d'origines et de natures diverses, se trouvent confrontés. Les trois niveaux d'intégration identifiés permettent alors leur partage et d'évoluer vers une gestion des connaissances commune.

Girod (1995) base ses travaux concernant la mémoire organisationnelle sur 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.

Comme nous allons le détailler, 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-acquisition. 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.

A l'issue de ces réflexions, nous pouvons souligner le rôle complémentaire de ces trois niveaux 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-acquisition en illustrant la mise en œuvre pratique des trois niveaux d'intégration dans la gestion des connaissances.

2 – Méthodologie et étude de cas

Cette seconde partie nous permet de présenter l'opération de fusion-acquisition support de l'étude de cas ainsi que la méthodologie d'investigation empirique mobilisée. Ainsi, 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.

2.1 – Présentation du cas étudié

2.1.1. 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. A ses débuts, ses premiers clients sont les grands véricistes, 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. En 1990, ETO accueille la SSII Basalt qui conçoit et héberge les bases de données client. Les deux sociétés travaillent en étroite collaboration et développent ensemble de nombreuses mécaniques de fidélisation et outils de CRM (Customer Relationship Management). En 2001, ETO gère un portefeuille client de 36 entreprises et génère plus de 4 millions d'euros de marge brute. 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. En effet, 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 / fidélisation. Ceci se traduit par un esprit ouvert et un management peu autoritaire qui favorise les initiatives.

2.1.2. Les opérations de fusion-acquisition au sein d'ETO

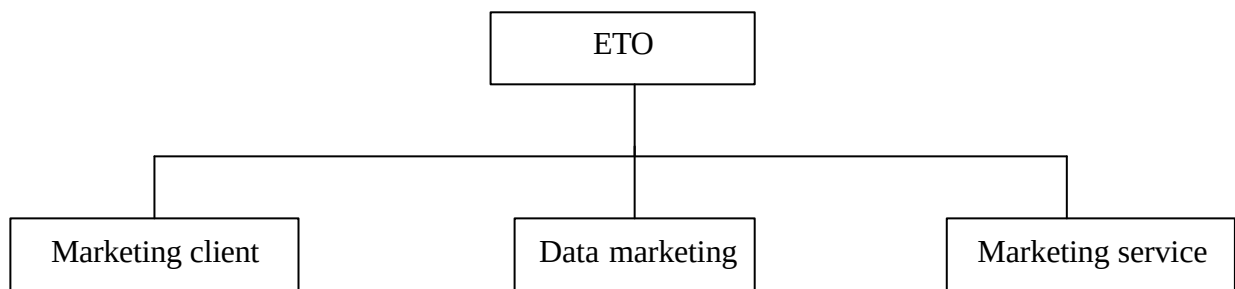
ETO a connu ces dernières années une période d'importants changements. L'entreprise a procédé à une fusion avec la société Basalt il y a quatre ans et a pris une participation dans le capital de la société Artégos, il y a deux ans. La SSI Basalt est spécialisée dans les bases de données marketing clientèle. Elle travaille en étroite collaboration avec ETO depuis 1990. Avant la fusion, la société Basalt comptait une dizaine de personnes. Les dirigeants d'ETO étaient tous deux actionnaires de Basalt.

La littérature s'est surtout attachée à étudier la phase post-intégration mais souligne néanmoins tous les bénéfices à retirer d'une préparation soignée de l'opération de fusion-acquisition. 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 la solution optimale qui a été mise place et 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 un objectif financier mais une volonté de mieux répondre aux souhaits des clients en liant créativité (ETO) et technologie (Basalt) ; il s'agit donc d'une recherche de complémentarité.

Ces différents changements n'ont pas été sans conséquences sur l'organisation interne d'ETO qui, elle aussi, s'est quelque peu modifiée (réorientation vers le multi canal). Le marketing relationnel est chaque jour plus complexe. ETO a fait évoluer son organisation au rythme des avancées technologiques et des stratégies qu'elles rendent possibles et cela pour satisfaire le client. Depuis l'été 2002 et suite à la fusion, ETO s'est réorganisée autour de trois pôles :

Figure 1. Les trois pôles d'ETO



Le pôle marketing client recouvre l'ensemble des activités de conseil et de création en marketing relationnel multi-canal. Il accompagne les annonceurs dans leur stratégie de relation client et dans la création de supports dédiés. Le pôle data marketing est spécialisé dans l'analyse et le développement de solutions technologiques sur mesure pour le marketing relationnel. Il fournit au marketing les outils nécessaires à la gestion des campagnes de prospection et des programmes de fidélisation. Le pôle marketing service assure la gestion déléguée des contacts entrants et sortants : réception et traitement d'appels téléphoniques et d'e-mail entrants, saisie informatique des données, suivi de fabrication ou encore personnalisation laser et routage. Cette réorganisation permet à ETO d'optimiser l'accompagnement de ses clients dans la mise en place de programmes et de campagnes multi-canal efficaces et rentables. En favorisant la synergie des savoir-faire au niveau de ses équipes et en orientant clairement la stratégie vers le client, ETO est à même de gérer des opérations mixant tous les canaux de la relation client.

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 nous a semblé suffisamment atypique par rapport à une littérature qui se fait majoritairement l'écho des échecs en matière de fusions-acquisitions pour en envisager les implications managériales, humaines et organisationnelles en termes de gestion des connaissances et en tirer les enseignements.

2.2 – 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, 1996). 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 des 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). De plus, et comme la première partie de notre travail en rend compte, le processus de management de la connaissance dans le cadre d'une fusion-acquisition est un phénomène complexe que ce soit par ses conditions, les événements ou les acteurs, dont la méthode des cas permet une analyse spatiale et temporelle (Wacheux, 1996).

En accord avec Glaser et Strauss (1967), pour respecter la logique d'échantillonnage théorique, les répondants ont été sélectionnés dans l'objectif d'avoir un large champ de perspectives. Des entretiens compréhensifs ont été menés avec les dirigeants et les employés des deux sociétés, intervenants dans des domaines variés. Ainsi, les personnes interrogées ont été les suivantes : directeur associé d'ETO, directeur des ressources humaines, responsable communication, directeur de Basalt, télé conseillers, directeur du pôle e-marketing. Les

entretiens qui ont été menés sont de type semi-directif. La durée moyenne des entretiens a été d'une heure. Les entretiens ont été intégralement enregistrés et retranscrits, de manière à limiter les biais relatifs à l'interprétation des données. L'observation vient compléter le recueil des données.

La collecte des données a suivi la procédure mise en place par Lincoln et Guba (1985) dans l'objectif de pouvoir développer des propositions théoriques.

Tableau 3. Description du processus de collecte des données

(adapté de Lincoln et Guba, 1985)

Processus de collecte des données	Mise en place opérationnelle
Phase 1 : prise de connaissance	Prise de contact avec le dirigeant d'ETO pour présenter le projet et obtenir son accord. Conduite du premier entretien qui a permis de prendre connaissance de l'opération de fusion-acquisition 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-acquisition qu'ils ont vécue. Voici un exemple de quelques unes des questions figurant dans la grille d'entretien : - quelles ont été les principales difficultés rencontrées lors de l'opération de fusion-acquisition ? - 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 à la société et de l'intranet. Cette collecte additionnelle permet la triangulation des données et d'augmenter ainsi la validité de l'investigation empirique.

Les répondants ont été informés de la confidentialité des propos tenus et l'enregistrement des entretiens n'a été réalisé qu'avec leur consentement.

3 – 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-acquisition 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 à trois niveaux développé précédemment.

3.1 – La gestion des connaissances lors de l'intégration liée à la fusion-acquisition

3.1.1. Objectifs de la fusion et des différentes opérations de restructuration

Avant de s'interroger plus en détail sur les modalités de gestion des connaissances dans le cadre de la fusion-acquisition réalisée par ETO, il est intéressant de regarder 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 ou 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. La fusion et les différentes opérations de restructuration d'ETO ont été réalisées dans l'intérêt du client afin de pouvoir lui 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 compétences 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.

3.1.2. Caractérisation du savoir au sein d'ETO et 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. Avec la fusion ETO-Basalt, la masse d'information et de connaissance à échanger n'a fait que croître. Comme le fait remarquer le DRH : « Avant la fusion, il n'y avait pas d'information et 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 (satisfaction), les valeurs de l'entreprise ...

Du point de vue de l'intégration de la fusion-acquisition, les métiers des deux entreprises (ETO et Basalt) 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 et de compétences différentes, ce qui va leur permettre 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 était participatif comme celui d'ETO mais les profils des personnes travaillant dans cette entreprise étaient 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 pré-existantes (technicité pour Basalt et créativité pour ETO) qui permet la création de la nouvelle connaissance. Toutefois, la littérature rappelle la nécessité d'une similarité 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. Pour Darr *et al.* (2000), la similarité entre les organisations augmente leur volonté de partager des actifs ou des connaissances ; la diffusion de la connaissance est plus probable dans des organisations qui ont eu un parcours semblable et des expériences similaires qui se caractérisent à travers trois dimensions : la stratégie, la clientèle et la géographie. Nous retrouvons ces trois dimensions

communes chez ETO et Basalt, comme nous l'avons souligné précédemment : une stratégie commune de satisfaction du client basée sur un mode de management participatif, une même clientèle et un secteur géographique commun que ce soit au niveau de la clientèle ou de leur implantation (ETO et Basalt partagent des locaux en commun). En synthèse, le directeur commercial d'ETO parle « d'assemblage de compétences ».

Différents chercheurs et consultants (Cabrera et Cabrera 2002, Davenport *et al.* 1998 ; Davenport et Prusak, 1998 ; Gupta et Govindarajan 2000) 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.

3.1.3. La conduite de la fusion-acquisition : 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 qui sont la place primordiale accordée à 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 comme l'illustrent Connolly et Klein (2002, p.20) : « The new organization's management must encourage relationship building, which includes allowing employees to meet with each other early on, to build trust and foster a sense of belonging to "one company" with a common mission and vision ». 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.

Après la fusion ou les changements internes qu'ETO a effectués, 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 s'attachant 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. Ainsi, la DRH est 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. Celui-ci a eu un rôle important d'écoute durant l'opération de fusion-acquisition. 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-acquisition 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. La population 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.

3.1.4. 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 de personnes. 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 l'opération de fusion-acquisition, 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 de l'organisation et de l'extérieur, décentralisés et hétérogènes, pour faciliter l'acquisition de connaissances et l'apprentissage.

3.2. Discussion et limites

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

3.2.1. L'intégration procédurale

L'intégration procédurale a été réalisée chez ETO essentiellement à travers la mise en commun des systèmes d'information conjoints des sociétés ETO et Basalt permettant de gérer l'ensemble des données clients. Ces 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. Les NTIC permettent d'alimenter la mémoire organisationnelle de l'entreprise grâce à l'intranet et la newsletter qui sont à la disposition de tous. De plus, toutes les personnes qui travaillent chez ETO communiquent beaucoup par le biais de la messagerie électronique.

Le rôle des NTICs 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. Certains systèmes sophistiqués peuvent être supérieurs à certains aspects de la mémoire organisationnelle humaine. Cependant, la valeur stratégique de la mémoire organisationnelle électronique dépend de l'étendue selon laquelle elle sera utilisée par la suite. La connaissance tacite ou procédurale peut aussi être transférée par les médias (par exemple en faisant des simulations).

Dans le cadre spécifique d'une fusion-acquisition, 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 et par là même de l'opération.

3.2.2. L'intégration physique

L'intégration physique passe par l'allocation de ressources et le redéploiement des actifs. 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 essentiellement orale, cette phase d'intégration physique est essentielle. L'outil au service de celle-ci se concentre sur une politique de communication très riche comme nous l'avons décrit précédemment. Une place privilégiée est accordée à l'oral. L'entreprise a donc mis en place des moyens permettant de favoriser les échanges et de transmettre les 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.

3.2.3. 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 commune à la nouvelle entité. Nous pouvons nous baser sur la définition de la culture mobilisée par Harris (1994, p.309) : « Generally defined as the shared beliefs, values and assumptions that guide sensemaking and action in organizations (Ott, 1989), organizational culture encompasses both individual and group-level phenomena ». 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. Ainsi, Hodge (1998, p.19) souligne que : « Successfully merging organizations take a pragmatic approach to the alignment of all the pieces. They 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.

Le tableau suivant récapitule les différents éléments de la gestion des connaissances des trois niveaux d'intégration dans une fusion-acquisition.

Tableau 3. La gestion des connaissances à travers les trois niveaux d'intégration dans le cas d'ETO

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

Ces trois modes d'intégration permettent non seulement de préserver la fuite des connaissances et compétences lors de l'opération de fusion-acquisition mais ils favorisent, en outre, la création de connaissance organisationnelle sur la base des dispositifs mis en place. Les trois modalités d'intégration sont soutenues par un management participatif et une hiérarchie peu présente qui permettent de créer un climat propice.

Conclusion

La majorité des opérations de restructuration comme la fusion 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 niveaux 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-acquisition en s'appuyant sur une communication adéquate, sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication, 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-acquisition comme influençant son déroulement ultérieur. En effet, il apparaît 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 réalisation 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-acquisition, souffrent inévitablement des limites inhérentes à la méthodologie mobilisée et à l'unicité du cas étudié. 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-acquisition.

Nous souhaitons que les quelques principes organisationnels et recommandations opérationnelles apportées au regard du cas que nous avons étudié trouveront 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 et il semble que cette question soit toujours d'actualité et cause d'échecs.

BIBLIOGRAPHIE

Argote, L., Ingram, (2000), «Knowledge Transfer : A Basis for Competitive Advantage », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), may, pp.150-169

Brelade, S., Harman, C. (2003), « Doing the right thing in a knowledge transfer. Three principles to ensure a fair process and increase buy-in », *Knowledge Management Review*, 6(1) , pp.28-31

Bresman, H., Birkinshaw, J., Nobel, R. (1999) «Knowledge transfer in international acquisitions », *Journal of International Business Studies*, 30(3), pp.439-462

Buono, A.F., Bowditch, J.L. (1989), *The human side of mergers and acquisitions : managing collisions between people and organizations*, San Francisco, Jossey-Bass

Cabrera A., Cabrera, E.F. (2002), «Knowledge-sharing dilemmas », *Organization Studies*, 23(5), pp.687-710

Connolly, S., Klein, L. (2002), « The impact of a merger on Novell's KM efforts », *KM Review*, 5(4), pp.20-23

Davenport, T.H., De Long, D.W., Beers, C.M. (1998), «Successful Knowledge Management Projects », *Sloan Management Review*, Winter, pp.43-57

Davenport, T.H., Prusak, L. (1998), *Working Knowledge. How Organizations Manage what they Know*, Harvard Business School, Boston

Deltour, F., Sargis Roussel, C., Tixier, J. (2002), « Accompagner la gestion des connaissances par intranet : pour une politique RH contextualisée », chVIII, in *E-GRH : révolution ou évolution ?*, sous la direction du Pr. M. Kalika, Editions Liaisons, Paris, pp.195-223

Girod, M. (1995), « La mémoire organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, 105, pp.30-42

Glaser, B., Strauss, A. (1967), Theoretical sampling, *Discovering Grounded Theory*, Aldine, Chicago, pp.45-77

Gupta, A.K., Govindarajan, V. (2000), « Knowledge Flows within Multinational Corporations », *Strategic Management Journal*, 21, pp.473-496

Harris, S.G. (1994), « Organizational culture and individual sensemaking : A schema-based perspective », *Organization Science*, 5(3), pp.309-321

Hill, R.C., Levenhagen, M. (1995), « Metaphors and mental models : Sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities », *Journal of Management*, 21(6), pp.1057-1074

Hodge, K. (1998), « The art of the post-deal », *Management Review*, February 17, pp.17-20

Leroy, F. (2003), « Processus de socialisation lors de la phase d'intégration post-fusion : modalités de partage de connaissances tacites et construction de narration commune », Xième Conférence AIMS, Québec

Leroy, F., Ramanantsoa, B. (1997), « The Cognitive and Behavioral Dimensions of Organizational Learning in a Merger : An Empirical Study », *Journal of Management Studies*, 34(6), pp.871-894

Levitt, B., March, J.G. (1988), « Organizational Learning », *Annual Review of Sociology*, 14, pp.319-340

Lincoln, Y., Guba, E. (1985), *Naturalistic Inquiry*, Sage Publications, Beverly Hills, pp.357-392

Napier, N. (1989), « Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes : a review and suggested typology », *Journal of Management Studies*, 26 (3), pp.271-289

Ott, J.S. (1989), *The organizational culture perspective*, Chicago IL, The Dorsey Press

Pablo, A. (1994), « Determinants of acquisition integration level : a decision-making perspective », *Academy of Management Journal*, 37(4), pp.803-836

Rasmus, D. (2000), « Knowledge Management's role in a merger », *Knowledge Management Review*, 3(4), pp.30-32

Shrivastava, P. (1986), « Post merger integration », *Journal of Business Strategy*, 7(1), pp.65-76

Thomas, J.B., Watts Sussman, S., Henderson, J.C. (2001), « Understanding « Strategic Learning » : Linking organizational learning, knowledge management, and sensemaking », *Organization Science*, 12(3), pp.331-345

Von Krogh, G., Roos, J. (1996), *Managing Knowledge : Perspectives on Cooperation and Competition*, von Krogh G., Roos J. (eds), Sage Publications, London

Wacheux, F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica, Paris

Walsh, J.P. (1988), « Top management turnover following mergers and acquisitions », *Strategic Management Journal*, 9, pp.173-183

Walsh, J.P., Ungson, G.R., (1991), « Organizational Memory », *Academy of Management Review*, 16, pp.57-61

Wilson, R. (2000), « How to apply knowledge management to a merger : two case studies », *Knowledge Management Review*, 3(4), pp.32-33

Yin, R.K. (1994), *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, London