

*Processus de socialisation lors de la  
phase d'intégration post-fusion : modalités de partage de  
connaissances tacites et construction de narration commune*

**Frédéric Leroy**

Professeur-adjoint

Département Stratégie

AUDENCIA

Nantes. Ecole de Management

8 route de la Jonelière

BP 31222

44312 Nantes Cedex 3

France

Tél : (33) 2.40.37.34.34

Fax : (33) 2.40.37.34.02

fleroy@escna.fr

fleroy@audencia.com

**Mots-clés** : socialisation, fusion-acquisition, apprentissage, narration, récit, communauté de pratiques

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique  
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration  
Université Laval  
Québec



**Résumé** : Nous étudions ici les processus de socialisation lors de la phase d'intégration opérationnelle d'une fusion. La socialisation constitue un de des éléments majeurs à maîtriser pour le manager et un thème central pour le chercheur qui étudie les fusions-acquisitions.

Elle peut être définie comme un processus d'acculturation réciproque. Elle peut aussi être comprise sous l'angle de l'apprentissage de compétences difficiles à formaliser. La socialisation est alors traitée comme un moyen d'intégration mais aussi comme une occasion de partager des connaissances et de les enrichir.

Dans le cas présenté, nous étudions deux modalités de socialisation. D'une part, celle qui se produit au sein de communautés de pratiques et d'autre part celle qui se réalise dans le processus d'élaboration commune de récits.

Ces deux modalités de socialisation sont analysées dans les fonctions commerciales et dans la R&D. La socialisation s'y est traduite par un processus d'acculturation mutuelle qui a permis aux équipes de travailler ensemble. Elle a aussi pris la forme d'un apprentissage et d'un partage de compétences dans l'interaction. Le processus d'apprentissage s'est ainsi déroulé au sein de communautés de pratiques.

Mais l'apprentissage ne s'est pas fait seulement par observation, imitation ou par la pratique et l'acquisition d'expérience au contact d'experts. Il s'est aussi réalisé selon un processus de **narration**, de création d'histoires communes. L'utilisation de métaphores, d'histoires ou d'images a donc été appréhendée comme une forme de socialisation. La construction d'un récit collectif a aussi permis l'élaboration d'un sens commun et d'une communauté d'interprétations. La narration est donc posée ici comme un mode de construction collective du savoir, des pratiques et des identités. Ces deux processus de socialisation, par partage de compétences dans des communautés de pratiques et par construction commune de récits ont facilité la fusion des équipes des deux entreprises étudiées.

**Mots clés** : socialisation, fusion-acquisition, apprentissage, narration, récit, communauté de pratiques

## **Introduction**

On s'accorde aujourd'hui à reconnaître l'importance du management post-fusion. Comme le précisent Napier (1989), Haspeslagh et Jemison (1991), Schweiger et Walsh (1990), les échecs des fusions-acquisitions résident souvent dans le soin insuffisant porté à la gestion du rapprochement organisationnel. Il est donc crucial d'évaluer la cohérence entre les organisations devant se rapprocher (Cartwright et Cooper, 1994, Datta, 1991, Marks et Mirvis, 1998). C'est même la possibilité d'une bonne mise en phase organisationnelle qui peut déterminer le bien fondé d'une fusion ou d'une acquisition. Ainsi, pour Deiser (1994), c'est l'ajustement organisationnel qui est stratégique. De même, Hafsi et Toulouse (1994) montrent bien que les choix stratégiques motivant une fusion-acquisition peuvent entrer en conflit avec la mise en œuvre et que le processus d'intégration doit être considéré comme stratégique.

Nous souhaitons aborder ici la phase d'intégration et étudier les phénomènes de socialisation entre les équipes des entreprises engagées dans la fusion. Nous comprenons la socialisation comme un processus d'acculturation réciproque, comme la rencontre de deux cultures organisationnelles. Mais, nous étudierons aussi la socialisation sous l'angle de l'apprentissage et du partage de compétences tacites. La socialisation sera donc traitée non seulement comme un moyen d'intégration mais aussi comme un facteur d'apprentissage, comme une occasion de partager des connaissances et de les enrichir. Nous montrerons ici deux modalités de socialisation à l'occasion d'une fusion. D'une part, la socialisation qui se produit au sein de communautés de pratiques et d'autre part celle qui se réalise grâce au processus d'élaboration commune de récits. Les récits permettent une construction collective du savoir. Ils contribuent aussi à l'élaboration d'un sens commun et d'une nouvelle identité organisationnelle. Ces deux modalités de socialisation seront analysées au sein des fonctions commerciales et de la R&D.

### **I, 1) Fusions-acquisitions et changement organisationnel**

Une fusion-acquisition constitue, selon Bueno et Bowditch (1989), une occasion de transformation organisationnelle majeure. Comme le précise Marmuse (1978), la fusion est l'interpénétration de deux organisations, c'est une transplantation, une greffe organisationnelle, avec ses promesses et ses risques de rejet. Pour Desreumaux (1996), il importe de déterminer le degré de tolérance aux changements des organisations prises dans un rapprochement. Et pour Pablo (1994), une opération de fusion-acquisition donne lieu à une organisation hybride. L'amplitude d'une intégration post-fusion peut être très réduite et préserver l'autonomie de l'acquéreur. L'intégration peut concerner seulement certains services. La combinaison peut

enfin être plus complète et se traduire par des rapprochements massifs effaçant les différences stratégiques, organisationnelles et culturelles entre les entités concernées. Shrivastava (1986) a ainsi distingué l'intégration administrative, l'intégration physique et l'intégration managériale et culturelle. Les positions sur l'amplitude de l'intégration sont variées. Haspeslagh et Jemison (1991) tout comme Pablo (1994) soulignent le risque de destruction de compétence lors d'un rapprochement. Les fusions-acquisitions de symbiose permettent des transferts de compétences tout en préservant les frontières et les caractéristiques organisationnelles. Schweiger et Walsh (1990) soulignent, quant à eux, que la complexité s'accroît avec l'amplitude de l'intégration. En revanche, Mark et Mirvis (1992) insistent sur la nécessité d'un fort degré d'intégration pour profiter des synergies entre les entreprises. Pour ces auteurs, une intégration seulement partielle implique des coûts de coordination non négligeables. De plus, elle nuit à la clarté stratégique de l'opération et peut générer une forte incertitude parmi les employés.

### **I, 2) L'intégration culturelle**

La facilité de l'intégration dépend fortement des particularités culturelles et de leur compatibilité. Or, comme le remarquent Buono et Bowditch (1989), les problèmes de différences culturelles et la gestion des processus de socialisation sont souvent délaissés au profit de questions techniques. Schweiger et Walsh (1990) montrent que les différences inter-culturelles peuvent faire échouer des fusions-acquisitions. David et Singh (1994) et Elsass et Veiga (1994) précisent que la congruence organisationnelle et culturelle est déterminante pour le succès du rapprochement.

Dans un article essentiel, Nahavandi et Malekzadeh (1988) soulignent l'importance des différences culturelles à partir de la notion d'acculturation et du rapport entre les cultures des entreprises engagées dans une fusion. Ils définissent l'acculturation comme l'ensemble des changements introduits dans deux systèmes culturels en contact et s'influencent mutuellement. L'acculturation est donc comprise comme la diffusion réciproque d'éléments culturels. Nahavandi et Malekzadeh (1988) précisent que l'une des deux entités joue, la plupart du temps, un rôle prépondérant dans le processus d'acculturation mais que la socialisation demeure toujours bi-directionnelle. Ils distinguent quatre modes d'acculturation : l'intégration (1) par laquelle les entreprises préservent leur identité culturelle, tout en se rapprochant organisationnellement. Selon Cartwright et Cooper (1994), ce phénomène d'intégration peut se traduire par une coexistence harmonieuse ou au contraire dégénérer en une collision entre cultures. Dans l'assimilation (2), le processus est plus unilatéral, avec une prééminence nette de

l'un des deux partenaires. Il y a alors assimilation culturelle et conformation aux caractéristiques de l'acquéreur. Avec la séparation (3), les caractéristiques organisationnelles et culturelles sont préservées. Les contacts se réalisent par transferts de connaissances et par échanges de managers. Enfin, dans la déculturation (4), il y a perte des repères à la fois chez l'acquis et chez l'acquéreur. La déculturation est l'occasion de reconstruire une organisation mieux adaptée aux contraintes de l'environnement.

Elsass et Veiga (1994) ont poursuivi la réflexion développée par Nahavandi et Malekzadeh (1988) en lui conférant une dimension dynamique. Ils précisent, en effet, que l'acculturation lors d'une fusion-acquisition résulte d'une tension entre des forces d'intégration organisationnelle et des forces de différenciation culturelle. Cette tension entraîne souvent un haut niveau de stress et de résistance au changement. L'acculturation constitue donc selon ces auteurs un écartèlement entre des objectifs stratégiques et les différences inter-organisationnelles et inter-culturelles. Selon Elsass et Veiga (1994), cette confrontation risque de rigidifier chaque organisation et de renforcer son identité. D'où le fameux syndrome "Eux-Nous" qui exprime le rejet de la différence organisationnelle du partenaire.

Les différences organisationnelles et culturelles peuvent pourtant servir la nouvelle entité. En effet, une fusion-acquisition donne lieu à la création d'un nouveau système social résultant de l'interaction culturelle des deux partenaires. Chaque entreprise apporte ses systèmes de management, ses caractéristiques culturelles et la nouvelle entité doit s'efforcer de faire cohabiter, d'ajuster ces différences pour construire un nouvel ensemble enrichi des qualités des deux premiers. Certes, comme le notent David et Singh (1994), les différences culturelles sont difficiles à exploiter. La culture comporte, en effet, une part d'implicite qu'on ne peut saisir que par un long travail en commun. De même, pour Marks et Mirvis (1998), c'est au travers des processus de socialisation qu'une histoire et une culture communes peuvent s'élaborer graduellement et que l'opposition "Eux-Nous" peut laisser la place à la constitution progressive d'un "Nous" commun (Weick, 1995).

### **I, 3) La socialisation**

Les processus de socialisation jouent donc un rôle déterminant dans les fusions. Nous présenterons ici les grandes lignes de cette notion afin de mieux éclairer notre étude empirique. Nous reprenons ici les définitions de Ashforth et Saks (1996) qui s'appuient sur les travaux de Louis (1980), de Van Maanen (1975) et Van Maanen et Schein (1979). La socialisation dans l'entreprise est définie par ces auteurs comme un processus par lequel les individus et

l'organisation au sein de laquelle ils travaillent apprennent l'un de l'autre et s'influencent mutuellement. Elle porte sur les actions entreprises par les individus pour apprendre de nouvelles tâches ainsi que sur les actions mises en œuvre par l'organisation pour enseigner ce qu'elle estime important pour le nouvel arrivant (Van Maanen et Schein, 1979). Dans ce cadre, la socialisation est comprise comme le processus d'apprentissage par les individus des croyances, des valeurs, des comportements et de tout ce qui est nécessaire pour remplir une fonction dans l'organisation. Elle est donc appréhendée comme un processus d'adaptation multiple à un nouveau milieu. En ce sens, la socialisation peut être source de ce que Louis (1980) nomme des "surprises". Dans un environnement nouveau, l'individu (ou le groupe d'individus) va donc s'efforcer d'organiser les informations et d'attribuer un sens à des situations organisationnelles inconnues (Jablin, 1982).

Mais le processus n'est pas à sens unique puisque la socialisation porte aussi sur la façon dont l'individu entrant dans une organisation individualise son rôle et comment lui aussi transforme ou fait évoluer son milieu. Le nouvel entrant ne doit donc pas être considéré comme un réceptacle vide et passif attendant d'être formé et informé par son nouvel environnement. Louis (1980) et Van Maanen (1975) montrent que la socialisation ne se fait pas à sens unique et que les nouveaux entrants contribuent à resocialiser les équipes en place. Ils donnent l'occasion à la communauté en place de ré-agencer ses savoirs et ses savoir-faire en introduisant de la variété et du mouvement.

#### Les sources de socialisation

On identifie généralement trois sources de socialisation :

- les documents et les procédures émanant de l'institution. Ce sont des messages généraux concernant l'organisation, son histoire, ses procédures, les grandes lignes de sa stratégie, les missions de l'entreprise. Ces messages sont souvent réunis dans des livrets d'accueil ou sont diffusés oralement par la direction. La formation à un poste ou une fonction est aussi comprise dans cette source de socialisation.

- le supérieur hiérarchique. Celui-ci constitue un agent de socialisation déterminant dans la mesure où il contrôle le flux d'informations et constitue un modèle pour le nouvel entrant. Ce dernier est aussi dépendant de son supérieur pour sa carrière.

les collègues de travail. Ceux-ci constituent l'environnement immédiat et quotidien du nouvel entrant. Ils permettent de réduire son stress. Ils facilitent la réalisation des tâches et exposent le comportement indiqué pour chaque circonstance. De plus, les collègues de travail, diffusent les

valeurs du groupe et aident le nouvel entrant à interpréter les différents événements organisationnels et à mieux percevoir les réseaux informels. Comme le fait remarquer Louis (1980), c'est par l'intermédiaire des collègues que les valeurs, les normes sont le mieux véhiculées. Pour Ostroff et Kozlowski (1992), les nouveaux entrants comptent d'abord sur les interactions avec leurs collègues pour appréhender les tâches, les rôles et les valeurs de l'organisation. Pour Lave (1991), la participation à une communauté de pratiques constitue le processus de socialisation essentiel. Dans notre étude, nous aborderons la socialisation sous l'angle de cette interaction entre pairs et plus particulièrement comme une participation à des "communautés de récits".

#### Les objets de socialisation

La socialisation peut porter sur les tâches, les fonctions, les performances demandées mais aussi les manières de se comporter, les interlocuteurs indispensables, la répartition du pouvoir, le langage, les expressions techniques, les buts, les valeurs, les rites et l'histoire de l'entreprise. Pour Asforth et Black (1996), les nouveaux arrivants s'attachent prioritairement à la construction de relations efficaces permettant ensuite de mieux accomplir les tâches désignées puis de connaître le fonctionnement de l'organisation tandis que pour Ostroff et Kozlowski (1992), c'est la connaissance du métier et des missions qui est prioritaire pour le nouvel arrivant. Mais dans les deux cas, l'accès à ces objets passe d'abord par des relations informelles plutôt que par la hiérarchie ou des documents écrits.

#### **I, 4) Socialisation et apprentissage**

Dans son approche de la socialisation, Nonaka (1994) délaisse les déterminants usuels de l'acculturation et s'inscrit dans une problématique d'apprentissage et d'accès à la connaissance. Il définit la socialisation comme une transformation d'une connaissance tacite en une autre connaissance tacite. Cependant, les deux approches se rejoignent si l'on considère que l'acculturation est un processus de transmission de connaissances portant sur la culture et les comportements. Nonaka (1994) insiste sur la notion de tacite dans la mesure où l'apprentissage ne passe pas nécessairement par une formulation des savoirs et des savoir-faire. La transmission et la création de savoir-faire passent alors essentiellement par l'imitation (Bandura, 1977), la pratique, l'insertion au sein d'une communauté de pratiques (Brown et Duguid, 1991, Winter, 1987).

L'accès à la connaissance tacite se réalise donc en participant à une communauté d'interactions (Nonaka, 1994; Weick et Roberts, 1993) ou de pratiques (Brown et Duguid, 1991; Lave, 1991, Lave et Wenger, 1991, Ostroff et Kozlowski, 1992). Elle passe aussi par le contact avec l'expert ou la personne expérimentée. Pour Brown et Duguid (1991), apprendre n'est pas un "*cranial process*", ne consiste pas à analyser de l'information mais à s'insérer socialement. Ce n'est pas un travail sur les représentations mais cela consiste plutôt à devenir un "*insider*", c'est-à-dire à s'intégrer au sein d'un réseau dont les membres sont liés par les tâches à accomplir ensemble. De la même façon, Lave (1991) pose que l'apprentissage n'est réel que s'il s'ancre dans un contexte concret. C'est pourquoi, il parle de "*situated learning*". Brown et Duguid (1991) citent ainsi les travaux de Orr (1990) portant sur la démarche de réparateurs de photocopieurs. C'est surtout en partageant les expériences, les astuces que se construit un corpus d'exemples qui permet de réparer les pannes. La socialisation permet donc de dépasser la description formelle des tâches, ce qui reprend la distinction effectuée par Argyris et Schön (1978) entre les "*theories in use*" et les "*espoused theories*".

La dimension sociale et relationnelle de l'apprentissage a aussi été reprise par Hutchins (1991) qui a montré comment un groupe peut s'organiser et apprendre collectivement pour diriger un navire de guerre dans un port alors que son système de navigation est hors d'usage. Weick et Roberts (1993) ont, quant à eux, analysé les interactions entre acteurs lors des atterrissages et des décollages sur les porte-avions de l'US Navy. Ces auteurs ont montré comment pouvait émerger un "*collective mind*" dans l'interaction. De même, Lant (1999) a montré que l'existence de communautés de pratiques permettait l'émergence d'une connaissance collective et renforcer ainsi l'identité du groupe concerné. Pour Weick et Roberts (1993), "l'esprit" d'une communauté de pratiques est donc collectif et non pas centralisé ou individuel.

La difficulté soulevée par cet apprentissage social réside dans sa discrétion et son opacité : il est, en effet, difficile de maîtriser et d'organiser la socialisation. De plus, il est fréquent d'apprendre sans avoir conscience de ce qui est appris ou même sans percevoir qu'on apprend. L'apprentissage peut donc être non intentionnel, émergent, naître du hasard, il peut aussi être implicite et inconscient (Reber et Lewis, 1977), ce qui n'amoindrit d'ailleurs pas sa valeur. Baumard (1996) souligne que chercher à tout expliciter réduit la liberté des acteurs, diminue l'espace de jeu social et limite l'apprentissage. Le succès des communautés de pratiques repose justement sur la tacite des connaissances et non sur une explicitation systématique.



Dans notre étude, la rencontre entre les équipes sera analysée comme un processus de socialisation et d'apprentissage. Les communautés de pratiques seront aussi comprises comme des communautés de récits dans lesquelles se construiront progressivement des narrations communes. Et l'apprentissage ne relèvera alors ni d'une explicitation formelle ni d'un processus opaque et mystérieux mais plutôt d'un recours à des métaphores organisées dans une syntaxe narrative. Les histoires permettent, en effet, aux nouveaux arrivants de se socialiser, "d'apprendre les ficelles" (Wilkins, 1984). Mode d'apprentissage, elles transmettent des connaissances qui échappent à la formalisation. Mais les histoires permettent aussi, selon Mitroff et Killman (1976), Robinson (1981), Wilkins (1984), Polkinghorne (1988), Bruner (1990), Boje (1991), Weick (1995), Choo (1999) et Giroux, (1999) de donner un sens aux diverses actions organisationnelles, de construire des significations communes et d'élaborer une identité. La rencontre entre les deux communautés de récits sera donc aussi interprétée comme un moyen de créer une nouvelle identité organisationnelle.

## **II, 1) Etude empirique : la fusion comme occasion de partager les compétences**

Nous avons pu analyser les phénomènes d'intégration et de socialisation mutuelle dans le cas d'une fusion entre deux entreprises biscuitières du Groupe français BSN Danone. La fusion entre Belin et L'Alsacienne a, en effet, impliqué un rapprochement des actifs physiques, une fusion des Sièges et des différents services ainsi qu'un mélange des deux cultures.

Nous manquons de place pour rappeler les motivations de la fusion. Elles sont exposées dans Leroy et Ramanantsoa (1997 a et b). Précisons ici que la fusion était comprise, malgré la différence de taille, comme une occasion de partager les compétences et de créer une nouvelle entité plus forte. L'objectif était de profiter des acquis de chaque société et de construire une organisation intégrant le meilleur de chaque entreprise. La fusion n'a donc pas pris la forme d'une absorption et la mise en œuvre s'est voulue égalitaire.

### Méthodologie

Nous avons étudié l'intégration et le partage de compétences entre les deux firmes. La socialisation faisait partie de ce processus. En effet, dès qu'il y a eu interaction entre les équipes, il y a eu socialisation, d'abord entre les chantiers qui avaient préparé la fusion puis entre les services opérationnels.

Il était difficile d'étudier la socialisation lors de l'intégration effective. Les processus étaient discrets, peu visibles et concernaient en premier lieu des opérations de travail quotidien, des

astuces, des savoir-faire. Nous avons cependant effectué des entretiens avec des membres de chaque entreprise et appartenant aux principaux services. Par ailleurs, notre présence sur le terrain pendant près d'une année nous a permis de disposer d'un poste d'observation privilégié. Nous avons pu ainsi accumuler de l'information à l'occasion de discussions informelles ou d'observations participante (Bogdewic, 1992, Cassel et Symon, 1994, Koenig, 1997).

Le contenu des observations recueillies a ensuite été analysé et condensé. Nous avons choisi de présenter ici deux services où les processus de socialisation ont été riches, faisant appel à la fois à de la formation formelle et à des interactions fondées sur l'échange des pratiques.

## **II, 2) Les processus de socialisation dans la fusion**

La socialisation avait commencé avant la réunion effective des équipes de Belin et de L'Alsacienne avec la mise en place de groupes de travail chargés de préparer la fusion et la mise en phase des systèmes organisationnels. Ce premier travail en commun a facilité le rapprochement opérationnel des équipes. En revanche, pour les personnes n'ayant pas appartenu à ces chantiers le rapprochement était une source d'inquiétude forte. Les rumeurs allaient bon train, colportant les craintes des uns ou la soi-disante supériorité des autres.

### Le déménagement et l'intégration du personnel de L'Alsacienne

Le déménagement a donné lieu au déplacement de plus de 80 personnes du Siège de L'Alsacienne vers celui de Belin. Ce mouvement était attendu comme une épreuve de vérité. Au lieu d'entraîner une crise, il a joué un rôle libérateur en réduisant les angoisses. Les défiances ont été levées. Le rapprochement effectif a donc constitué une rupture positive, un retour au réel grâce auquel les fantasmes et les impressions négatives ont été corrigées.

Tout un arsenal de mesures de socialisation a d'ailleurs, été déployé pour faciliter l'intégration des nouveaux arrivants : visites de locaux guidées par des membres de Belin, présentations des différents services, distributions de livrets d'accueils et de "trombinoscopes". Le directeur général a aussi convié à des petits déjeuners des groupes de nouveaux arrivants. L'objectif était de faire connaissance, d'exposer les raisons de la fusion, de rassurer et aussi de présenter les lignes stratégiques de la nouvelle entité. Ces mesures ont été dans l'ensemble bien accueillies par les membres de L'Alsacienne, moins par ceux de Belin qui s'estimaient délaissés. Par ailleurs, ont été constitués des binômes (Belin, L'Alsacienne). La personne issue de Belin avait pour mission de guider le nouvel arrivant, de lui donner les informations nécessaires de l'aider à

s'intégrer, en bref de "l'acculturer". Ces binômes ont permis de comprendre plus rapidement le fonctionnement de l'organisation et de mieux percevoir les réseaux informels.

La socialisation a donc été organisée au niveau de l'organisation. Mais chaque service s'est aussi efforcé de créer des événements propres à rapprocher les équipes, à leur faire partager leurs expériences et à les faire travailler de concert.

#### Fusion ou intégration de nouveaux entrants ? Digestion ou combinaison ?

Avec le rapprochement effectif des équipes, il était normal de se demander si l'écart de taille entre les deux entreprises n'impliquait pas une absorption de L'Alsacienne par Belin et donc une socialisation à sens unique. Les arrivants de L'Alsacienne, déracinés de leur espace de travail, éparpillés au sein d'équipes composées en majorité d'employés de Belin pouvaient être conduits à abandonner rapidement leurs spécificités culturelles.

Lorsque que l'écart de taille est significatif, la fusion peut, en effet, se ramener à l'intégration d'un nombre limité de personnes. La fusion, grande manœuvre stratégique, apparaît alors moins comme la rencontre de deux collectifs régis par leurs propres règles sociales et disposant d'une réelle cohésion mais se traduit plus simplement, au niveau des services, par une phase d'embauche un peu plus massive qu'à l'accoutumée. Certains de nos interlocuteurs originaires de Belin ont d'ailleurs dénié que l'irruption de nouveaux arrivants ait généré des transformations fortes dans les comportements de travail ou ait été le vecteur d'une évolution culturelle. Dans certains services, il n'y a effectivement pas eu d'effet de masse. La fusion a alors pu être perçue comme l'arrivée d'individualités nouvelles. La socialisation se réduirait alors à une intégration de quelques personnes qu'il s'agirait de fondre dans le moule culturel existant. Le succès de l'opération tient alors moins à l'harmonisation et à la combinaison des différences organisationnelles qu'à la gestion optimale des différences individuelles.

Il faut cependant relativiser cette approche. D'une part, dans les fonctions marketing, commerciale ou dans la R&D, la fusion s'est traduite par une arrivée significative (entre 20 et 25 % de l'effectif) de personnes issues de L'Alsacienne. Par ailleurs, que le nombre de nouveaux arrivants soit faible ne signifie pas nécessairement qu'il soit sans effet sur le comportement et l'orientation d'un service. Enfin, la fusion ne s'est pas réduite à un apport de personnes mais elle a aussi impliqué l'arrivée de nouveaux outils et de nouveaux modes de management. C'était le principe même du rapprochement. Il ne s'agissait pas simplement de répartir les hommes. Même dans le cas où les nouveaux arrivants étaient peu nombreux, ils pouvaient apporter avec eux des outils ou des procédures retenus par les chantiers de fusion,

nouveaux pour Belin et porteurs de transformations significatives. Il faut d'ailleurs remarquer que les systèmes retenus étaient issus en majorité de L'Alsacienne, ce qui a pu constituer un contrepoids à une éventuelle digestion culturelle. Les systèmes recommandés par les chantiers de fusion ont donc constitué des vecteurs de transformation de Belin par L'Alsacienne.

De plus, il faut souligner que le directeur général de la nouvelle entité, originaire de Belin, a officiellement demandé aux membres de L'Alsacienne de ne pas abdiquer leurs différences et de préserver leurs singularités culturelles. Il s'agissait de profiter d'une tension entre deux *corpus* de manières de travailler pour construire des comportements nouveaux. Nous retrouvons là la distinction opérée par Haspeslagh et Jemison (1991) entre fusion-absorption et symbiose. L'absorption supprime les frontières et égalise les différences. En revanche, la symbiose consiste à gérer de façon optimale l'interdépendance organisationnelle et stratégique et la préservation de certaines différences. Si nous transposons ce modèle dans notre cas, il s'agissait de préserver une frontière intérieure entre les deux groupes, une membrane qui isole tout en permettant l'échange. Certaines personnes ont facilité l'intégration mutuelle tout en préservant les différences. Elles ont joué en quelque sorte le rôle d'interface interne, permettant aux différences de s'exprimer tout en atténuant les conflits et en réduisant les malentendus. Ces personnes disposaient de qualités relationnelles et avaient aussi en commun d'avoir travaillé dans d'autres filiales du Groupe. Il semble que l'expérience professionnelle acquise dans ces organisations tiers ait renforcé leur rôle intégrateur. Ces personnes ont fait preuve, en quelque sorte, d'une citoyenneté de Groupe qui l'a emporté sur des positions partisans. Leur position, était donc "relative", n'était pas déterminée par leur appartenance à Belin ou L'Alsacienne.

### **III, 1) Socialisation et contenu d'apprentissage dans la R&D et dans la force de vente**

L'apprentissage a revêtu des aspects formalisés, avec des présentations des produits, avec des formations aux outils et aux procédures. Nous souhaitons cependant présenter ici des processus plus discrets et nous étudierons la socialisation dans la R&D et la force de vente.

#### La R&D : la socialisation comme moyen d'apprentissage

Lors de la fusion, la R&D de la nouvelle entité a été regroupée sur le site de Château-Thierry, là où Belin avait fait construire un vaste centre de recherches doté de moyens techniques importants. Ce déplacement n'a pas été bien vécu par L'Alsacienne car il impliquait des déménagements ou allongeait la durée des transports. La distance entre R&D et production a aussi été critiquée, une meilleure qualité des produits passant par des relations fréquentes entre

les usines et la recherche. Les installations techniques et les moyens offerts par le nouveau centre ont cependant atténué cette opposition.

Lors de la fusion, les ingénieurs et les techniciens ont été confrontés à de nouvelles techniques ou de nouveaux produits qu'ils ont dû apprendre et maîtriser. Il fallait intégrer de nouvelles formules. Cela n'était pas très difficile, au dire des techniciens. Mais il fallait aussi maîtriser de nouveaux procédés, assimiler de nouveaux paramètres, par exemple ceux d'une cuisson réussie, et cela s'est avéré problématique. En effet, dans la fabrication de biscuits, beaucoup de paramètres sont contingents, non stabilisés, liés par exemple, au climat, à la température, à la spécificité de telle machine et leur influence sur la qualité du biscuit est forte. Si certaines données sont codifiées, la maîtrise d'une technique passe aussi par la pratique et l'accumulation du savoir-faire. En ce sens, la possession de connaissances théoriques n'en garantit pas la bonne utilisation dans une finalité de résolution de problèmes. En revanche, l'apprentissage pratique est d'emblée contextualisé et renvoie à un savoir non pas extérieur à l'individu mais indissociable d'un contexte et d'un agent. Il passe par la mise en situation. Il est de nature référentielle, déictique et exige de l'expérience. Un technicien pouvait donc devenir rapidement opérationnel, mais acquérir le tour de main, percevoir les différences au toucher, analyser sensoriellement la texture, la couleur et la consistance de la pâte, tout cela demandait du temps et de l'expérience. La création d'une "grammaire pâtissière" (Pentland, 1995) passait donc à la fois par une formalisation de certains modes opératoires mais aussi par un apprentissage pratique.

La difficulté d'accès au contenu de ces connaissances conditionnait donc le processus d'apprentissage. Celui-ci s'est ainsi construit non pas autour d'une formation formelle mais dans la mise en place de binômes réunissant un technicien expérimenté et un autre plus novice. Tarondeau (1999) précise qu'une grande proximité entre émetteur et récepteur est nécessaire à la transmission de savoirs tacites. Dans le cadre des binômes, les "trucs", les astuces difficiles à formaliser pouvaient être transmis grâce à l'observation et la réalisation en commun des manipulations. Il s'agissait donc d'un apprentissage fondé sur la mise en situation concrète, l'habitation et la relation à la personne expérimentée. Cependant, notons que dans cet apprentissage par la pratique, toute symbolisation n'était pas exclue. L'apprentissage dans l'action n'était pas muet. L'expert ou le tuteur corrigeait l'action de l'apprenti par le discours et non seulement par le geste. Mais ce discours était situé, adapté et utilisait aussi des expressions imagées ou des métaphores. La fabrication du biscuit était en quelque sorte "scénarisée" et mise en scène.

C'est dans ce cadre qu'on comprend mieux la valeur de l'expert qui dispose de "méta-connaissances" lui permettant de gérer l'utilisation de ses savoirs en fonction de la situation réelle et du contexte. L'expertise est ce qui permet la mise en œuvre effective des savoirs. Elle repose sur l'expérience. Alors que l'opérateur débutant ne dispose pas de méta-connaissances élaborées, même s'il connaît les modèles théoriques, l'opérateur expérimenté, s'appuie sur plusieurs années de pratiques et apparaît plus fiable. Cela permet de définir la compétence comme une notion intermédiaire entre la connaissance et l'action, entre la savoir théorique et le savoir contextualisé. La compétence permet au savoir théorique d'être traduit dans l'action mais elle permet aussi au savoir pratique d'être formalisé et généralisé.

### **III, 2) Les processus de socialisation dans la force de vente**

Avec le rapprochement des équipes, il s'est avéré que les deux forces de ventes étaient assez différentes. Ces différences avaient été perçues lors de la préparation de la fusion mais elles sont apparues plus nettement lors des rencontres sur le terrain. Les vendeurs issus de Belin avaient plus d'expérience et étaient, en moyenne, plus âgés. Les vendeurs de L'Alsacienne leur reconnaissaient un excellent relationnel, même si les techniques ou les méthodes de vente n'étaient pas toujours suivies à la lettre. La force de vente de L'Alsacienne était plus jeune et s'appuyait plus sur les procédures et le respect des consignes. Elle suivait une démarche plus analytique lors de la conduite des visites. Son comportement était très contrôlé par la direction commerciale par d'innombrables tableaux ou compte rendus d'activité.

Avec la fusion, les cultures ne se sont pas opposées mais se sont complétées : les vendeurs de Belin ont retrouvé un peu de la rigueur qui leur manquait parfois. Les vendeurs de L'Alsacienne ont profité de l'expérience de Belin. Ils ont gagné plus d'aisance et se sont libérés d'une approche trop procédurière de la vente. Ils ont appris à s'écarter des consignes et ont profité de la liberté de ton en usage chez Belin. De plus, la dureté du directeur commercial a contribué à souder les équipes de Belin et de L'Alsacienne. Elle a facilité le rapprochement et créé une alliance objective entre les vendeurs de Belin quelque peu effrayés par le déferlement de procédures et ceux de L'Alsacienne qui voyaient dans la fusion l'occasion de travailler pour une marque plus prestigieuse et d'alléger la pression imposée jusque là.

La socialisation entre vendeurs a cependant été limitée par l'organisation en territoires de ventes qui attribuait à chaque vendeur une zone commerciale précise. Les contacts directs entre commerciaux étaient donc assez rares. Ils avaient surtout lieu à l'occasion de réunions mensuelles où les vendeurs faisaient état de leurs expériences, des problèmes rencontrés, de la

concurrence, des clients et du comportement des produits ou de l'évolution du marché. Ces réunions constituaient des moments de socialisation assez forts mais leur fréquence interdisait une maximisation des échanges de compétences. De plus, les contacts téléphoniques entre vendeurs étaient fréquents et prenaient la forme de demandes d'informations. Si les contacts entre vendeurs sur le terrain étaient rares, les relations avec le Siège ont joué un rôle crucial. Elles s'effectuaient avec les responsables du Siège ainsi qu'avec les animateurs du Développement des Ventes. Ces derniers assuraient le lien entre les vendeurs, centralisaient les informations et les rediffusaient ensuite. Le service de Développement des Ventes a donc constitué un agent de socialisation essentiel permettant le contact entre les vendeurs sur le terrain et des personnes plus expérimentées et ayant formalisé cette expérience.

#### Le Congrès de la force de vente.

Ce congrès, organisé par la direction de la nouvelle entité, a constitué un événement important, spécialement pour les commerciaux de L'Alsacienne. Il a duré trois jours et s'est déroulé dans une grande station de ski des Alpes. Ce congrès a été l'occasion de présenter les axes stratégiques de la nouvelle entité, les projets de développement de la marque et les nouveaux produits. Ont été aussi présentées des données plus opérationnelles sur la politique commerciale, les promotions et les Marques de distributeurs. Au travers de ce Congrès, Belin a voulu montrer qu'elle était une société riche dotée d'une marque forte et qu'elle savait accueillir. Cela a sans doute facilité l'intégration des vendeurs de L'Alsacienne et renforcé leur adhésion à la nouvelle entité.

A côté de ces présentations formelles, le congrès a aussi constitué une "fête" qui a facilité le processus de socialisation, entre vendeurs et aussi entre le Siège et la force de vente. Il a contribué à rapprocher les équipes, qui en sont ressorties très satisfaites et plus soudées. Le congrès a donc permis, tant par les manifestations formelles qu'à l'occasion de discussions plus informelles, de rapprocher les commerciaux des deux sociétés et de réduire les éventuelles défiances ou les craintes.

#### L'appréhension du contenu d'apprentissage dans la force de vente

Avec la fusion, les vendeurs ont reçu une formation concernant les produits, les méthodes de ventes et les outils (messagerie, terminaux portables, tableaux de reporting, états statistiques...). Divers documents ont été fournis aux vendeurs, sur les produits, les techniques de négociation, les calculs de rentabilité. La source de socialisation était l'institution et plus

spécifiquement la direction commerciale. L'apprentissage était donc conçu comme une formation bien encadrée et explicite.

Mais la "co-socialisation" entre pairs a aussi joué un rôle important dans l'apprentissage. Elle a permis d'aborder un contenu d'apprentissage qu'il aurait été difficile de traiter de façon explicite lors de la phase de formation. En nous entretenant avec les vendeurs ou plus simplement en nous associant à leurs discussions informelles, nous avons pu noter l'importance de la narration d'histoires pour évoquer des expériences marquantes et pour transférer des connaissances particulières ou très contextuelles. L'apprentissage reposait, par exemple, sur une mise en commun d'expériences ou d'astuces de vente ou de négociation. Ainsi, un des vendeurs a pu faire état, lors de conversations informelles avec ses collègues, d'une aventure douloureuse avec les représentants d'une grande enseigne de distribution peu renommée pour sa tendresse. De cet événement marquant, le vendeur avait tiré des leçons bien spécifiques sur la manière de négocier afin de ne pas se laisser intimider ou déstabiliser. Les astuces apparaissaient anodines. Elles concernaient, par exemple, le comportement et l'interaction avec les acheteurs (regard, disposition autour de la table), le rythme de la séance avec les séquences d'agressivité ou de fausse camaraderie...), la rhétorique à adopter et les phrases à préparer pour répondre aux agressions verbales, les gestes à éviter (par exemple, ne pas se servir un verre d'eau, cela pouvant être interprété comme une tentative pour temporiser et susciter des moqueries ou des remarques acerbes sur la nervosité du vendeur). Le vendeur s'était donc construit un répertoire de réponses et d'attitudes pouvant lui permettre de surmonter une nouvelle épreuve de ce type. Nous avons aussi assisté à des conversations entre des vendeurs dont l'objet était, par exemple, les caractéristiques de certains acheteurs des grandes enseignes, le comportement de certains directeurs d'hypermarchés ou de certains chefs de rayon ou même les configurations des lieux de négociation...

L'apprentissage a aussi porté sur le processus de vente (attitude, manière de faire passer un message de se comporter avec le chef de rayon ou la gondolière, le type de cadeau particulièrement apprécié par tel ou tel interlocuteur, bandana, mini-calculette ou casquette de base-ball...). Le transfert de compétences a sans doute été dissymétrique dans la mesure où la force de vente de Belin était très plus ancienne et plus expérimentée que celle de L'Alsacienne. Les "anciens" constituaient de véritables mémoires vivantes (des "*bibles vivantes*"), connaissant les clients, les arguments à mettre en avant pour promouvoir les produits et disposant d'un impressionnant répertoire d'astuces adaptées à chaque interlocuteur.



Tous ces "trucs" auraient pu être consignés dans des manuels mais la valeur des connaissances échangées résidait dans le processus même de narration et dans le dialogue entre vendeurs, avec son cortège de questions, d'observations, de commentaires et aussi d'ajouts, de corrections et de confirmations.... L'apprentissage n'était donc pas seulement une question d'extériorisation difficile de savoir-faire tacites. Sa valeur résidait aussi dans l'échange entre les vendeurs. Toutes les astuces ne prenaient de valeur collective que dans l'échange au sein d'une communauté de pratiques. Ces échanges naissaient de façon informelle, à l'occasion d'un rendez-vous chez le client ou d'une conversation autour de la machine à café. Ce type de conversation était donc difficile à planifier (Giroux, 1996).

Il y a donc eu une alliance de complémentarité entre les "*vieux routiers*" expérimentés de Belin et les commerciaux de L'Alsacienne qui manquaient d'expérience. De plus, les vendeurs ont perçu, à l'occasion de la fusion, la nécessité de mieux transmettre leurs savoir-faire. Grâce aux échanges mutuels, certains d'entre eux ont appris à mieux analyser leurs comportements. Il y a donc eu un retour réflexif sur la pratique. Comme le précise Schön (1996), l'interaction et la socialisation permettent aux praticiens de mieux connaître leur pratique, d'analyser leurs succès (et pas seulement leurs erreurs, selon le schéma traditionnel de l'apprentissage) et donc de pouvoir reproduire cette pratique en l'améliorant. Cet exemple confirme les analyses selon lesquelles des experts peuvent mieux comprendre leurs pratiques dans une interaction avec des collaborateurs moins expérimentés.

### **III, 3) La socialisation et l'apprentissage par la narration**

L'attention portée aux processus de narration dans l'entreprise reçoit une grande attention depuis quelques années (Christian 1999, Giroux, 2000). L'idée forte (et dérangeante) est que les membres des organisations pensent plus sous forme de récits ou de narration que de façon argumentative (Zuckier, 1986). Ainsi, selon Bantz, (1993), Boje (1991) ou Orr (1990), la réalité de l'entreprise s'articule sous forme de récit alors que les théories des organisations l'abordent selon un modèle argumentatif (Weick et Browning, 1986). La narration mobilise non seulement la raison mais fait aussi appel à l'émotion qui est plus proche des données de l'expérience. Fisher (1989) parle ainsi de "rationalité narrative" qui fonctionne sur le mode non de l'assertion mais plutôt de la suggestion et de l'identification au narrateur. Il y a donc un caractère évocateur du récit qui ne se fonde pas sur des arguments logiques. De plus, selon Robinson (1981), le récit rend compte d'actions complexes, difficiles à formaliser, il met en

scène des événements qui ne peuvent être ramenés à des catégories standards, il permet d'appréhender le contexte et d'intégrer ce qui est connu mais aussi le conjectural.

Mais le récit n'est pas seulement un état des lieux. En cela, il diffère de la description. Ricardou, (1978) a d'ailleurs montré que le descriptif repose sur la temporalité et que la description est une narration cachée. La *mimesis* se résorbe dans la *diégésis*. La narration décrit donc une succession d'actions qui conduit au dénouement de l'intrigue qu'elle a mis en place. En prenant la forme d'une histoire, elle introduit une cohérence qui repose sur la chaîne de causalité. Le récit est donc créateur d'ordre. Il insère dans une même trame des événements apparemment indépendants. Le récit ne rend pas les événements tels quels, il les filtre et les organise dans une chaîne causal dénouant l'intrigue (Zuckier, 1986, Weick, 1995). En ce sens, le récit est une fiction mais au même titre qu'une abstraction ou une schématisation.

### Structure du récit

Il n'est pas dans notre intention de faire état des recherches sur le récit. Mentionnons cependant quelques travaux qui nous ont fourni des éléments pour mieux analyser les histoires auxquelles nous avons été confrontés, que ce soit dans le service commercial ou dans la R&D. Les récits se rangent dans plusieurs catégories. On repère ainsi les récits picaresques relatant des anecdotes, des aventures. C'était le cas par exemple, avec les aventures des vendeurs sur tout le territoire, confrontés à des situations ou des personnages bizarres. Il existe aussi des récits épiques décrivant un héros faisant face à l'adversité. C'était le cas des vendeurs dans "l'enfer" de la Grande Distribution. Les récits d'apprentissage sont, eux, construits comme une quête permettant la construction du sujet. C'était le cas dans la force de vente ou dans la R&D. Le technicien, pour arriver à l'excellence, devait être confronté à une multitude de situations singulières qu'il devait vivre concrètement.

Tous les récits se décomposent, par ailleurs, en unités élémentaires (Brémond, 1973). Ainsi, pour Adam (1996), le récit se compose d'un thème unificateur qui permet de rassembler des événements différents et de les organiser autour d'un problème ou d'une intrigue. Il est, par ailleurs, construit selon une séquence de causalité qui combine un problème, un héros chargé de dénouer l'intrigue, des opposants, des ennemis ou des facteurs perturbateurs. De son côté, Greimas (1970) identifie, à côté de l'objet du récit, des actants selon une logique d'opposition. Il y a le destinataire (la collectivité) et le destinataire, l'adjuvant et l'opposant. La séquence narrative s'achève par la résolution du problème. En ce sens, la narration est finalisée. Elle est

orientée vers une conclusion, une morale. Il y a donc une intentionnalité dans le récit qui permet de transmettre une expérience de tirer une leçon (Bruner, 1990).

Bien que la place manque ici, ces catégories se sont révélées utiles pour analyser les processus de socialisation. Le récit s'organisait autour d'une intrigue, d'un problème à résoudre. Dans la R&D, il s'agissait, par exemple, de développer un nouveau produit, de réduire la quantité de matière première ou les coûts, de résoudre un problème de cuisson dû à des circonstances particulières telles que le taux d'humidité dans l'air. Dans le service commercial, le problème était d'imposer un nouveau produit, de surmonter une négociation avec des interlocuteurs difficiles, de se jouer des concurrents. La résolution de l'intrigue se fondait généralement sur l'ingéniosité et sur la capacité à profiter des circonstances plutôt que sur des connaissances formelles ou sur la puissance et la notoriété du Groupe. Il était plus question de micro-stratégies, de stratagèmes que de grandes manœuvres stratégiques. Les problèmes n'étaient pas résolus grâce à la puissance financière, grâce aux machines, au pouvoir de négociation ou à la part de marché mais grâce aux astuces de vendeurs ou de techniciens expérimentés et malins. Par ailleurs, les récits, surtout dans la force de vente, faisaient appel à des personnages négatifs, des opposants, par exemple, les représentants de la grande distribution, les concurrents ou même le directeur commercial de l'entité. Dans la R&D, l'opposition était moins nettement incarnée. Elle venait plutôt des contraintes financières ou des réduction de coûts ou même de certaines matières difficiles à maîtriser dans la bonne fabrication du biscuit. Quant aux adjuvants, ils étaient représentés par les autres membres de l'équipe de vente, les animateurs du Développement des Ventes, le Groupe BSN ou encore certains alliés objectifs sur le terrain qui facilitaient le travail des vendeurs.

	<b>R&amp;D</b>	<b>Force de Vente</b>
<b>destinateur</b>	communauté de pratiques, service	communauté de pratiques, service
<b>intrigue</b>	développement de produit problème de cuisson, d'aspect ... maîtrise d'une matière première maîtrise d'une machine aléas climatique, taux d'humidité	implantation de linéaire lancement de nouveau produit négociation d'un référencement négociation d'un prix négociation d'une promotion raccourcissement d'un délai de production
<b>héros</b>	technicien	vendeur
<b>opposant</b>	restriction financière contrôle des coûts, contrôleur de	représentant de la grande distribution, directeur de magasin, chef de rayon ...

	gestion délais interlocuteur en usine	concurrents directeur commercial direction de la production
<b>adjuvant</b>	collègues, expert centre de recherche centrale, interlocuteur en usine expérience, histoire Groupe BSN	collègues, expert, “ bibles vivantes ” allié local dans le magasin, chef de rayon interlocuteur marketing expérience, histoire Groupe BSN
<b>destinataire</b>	communauté de pratiques, service	communauté de pratiques, service
<b>type de récit</b>	apprentissage	apprentissage, épique, picaresque

### La narration comme identification et catharsis

La plupart des récits que nous avons étudiés, récits picaresque ou de formation, mettaient en scène un héros, parfois malheureux. Cette personnalisation a donné plus de force aux histoires. La morale était en quelque sorte incarnée. Ce processus a aussi facilité l'identification de l'auditoire au personnage principal. On peut dire qu'il y a eu un processus de "catharsis" qui a permis à l'auditoire de revivre les situations de façon plus intense mais aussi de les mettre à distance, à la fois pour les dédramatiser et pour en tirer matière à apprentissage.

Cette prise en compte du lien entre le narrateur et l'auditoire souligne la place de l'émotion dans le processus de narration. Elle permet par ailleurs de souligner l'importance, non plus du héros ou du personnage principal, mais du conteur. Certains narrateurs, en particulier parmi les vendeurs, se sont, en effet, révélés très persuasifs, très bons acteurs, capables, grâce à leur talent et à la mise en scène de leur subjectivité, de susciter l'émotion et l'identification chez les spectateurs.

### La narration comme processus et comme partage d'expériences et comme apprentissage

Nous souhaitons maintenant aborder plus directement le récit comme vecteur d'apprentissage. Dans cette perspective, la socialisation est à la fois une façon de travailler ensemble et le moyen d'appréhender des connaissances tacites ou difficilement formalisables. En effet, les savoirs formalisés tels que les procédures, les formules ou les nomenclatures sont nécessaires mais ils doivent être complétés voire corrigés par des savoirs de contexte. Orr (1990) a montré comment des équipes de réparateurs de copieurs avaient construit, dans leurs échanges, des récits leur permettant de mieux analyser les pannes. Alors que les manuels de procédures semblaient peu utiles, les histoires construites, élaborées, enrichies dans les communautés de

pratiques étaient à la fois plus efficaces, plus riches en informations, plus souples et réussissaient à intégrer des données contextuelles difficilement généralisables. Le récit permet donc de reconstruire des situations complexes, tout en étant facile à mémoriser (Brunner, 1990). Comme l'a précisé Weick (1995), le récit crée une base d'expérience et possède un pouvoir d'inférence qui facilite le diagnostic tout en réduisant l'élément de surprise. Les histoires prennent donc en compte la singularité des événements tout en étant flexibles, transformables et généralisables.

Selon Orr (1990) ou Brown et Duguid (1991), l'élaboration de ces histoires se fait de façon informelle. Les histoires individuelles et les anecdotes s'agglomèrent progressivement pour former un répertoire d'expériences dans lequel chacun peut puiser selon ses besoins. Ce répertoire comporte des "trucs" apportés par les uns et améliorés par les autres. La narration est donc à la fois un résultat et un processus consistant à raconter, à mettre en histoire l'expérience. Ce processus n'est pas nécessairement le fait d'un auteur unique. La narration apparaît dans l'interaction. Elle est élaborée conjointement et intègre une pluralité de points de vue. On retrouve ici l'idée d'intertextualité selon laquelle aucun récit n'existe seul mais s'enchaîne aux autres. Le récit est construit avec des bribes d'autres histoires. Bakhtine (1978) ou Kristeva (1977) parlent ainsi de la polyphonie, de la pluralité de discours qui tissent la narration. Celle-ci est une mosaïque de citations qui intègre les expériences différentes des divers narrateurs. Comme le soulignent Brown et Duguid (1991), les histoires sont construites par la collectivité, par celui qui parle mais aussi par celui qui écoute. Elles sont aussi façonnées par l'auditoire qui les adapte et qui intègre des données contextuelles. Individuelles au départ, les histoires sont donc ré-appropriées, modelées par la communauté pour orienter en retour les expériences individuelles. Dans cette trame, se manifeste l'intelligence collective du récit. C'est en ce sens que l'apprentissage individuel, selon Brown et Duguid (1991), est inséparable d'un apprentissage collectif, socialement construit.

Grâce à cette plasticité, le récit peut combiner les différences. Il véhicule des logiques différentes, incarnées, par exemple, par des personnages antagonistes et c'est ce flou qui en fait la richesse. Malgré cette disparité des logiques, le récit manifeste pourtant une certaine cohérence. Les petites histoires s'associent alors pour constituer un grand récit créateur de sens et fondant une communauté d'interprétations (Smircich, 1983).

### La narration comme processus de création de sens

Les processus de narration ou d'élaboration de récits peuvent être compris comme créateur de sens. Celui-ci naissait de l'intrigue et de son dénouement, de sa morale. Mais comme l'a précisé Weick, (1995), une seule histoire ne suffit pas, en général, à donner du sens. En revanche, un répertoire d'histoires élaborées par la communauté permet de générer du sens. Les histoires fournissent alors des modèles identificatoires pour les membres d'un groupe, elles véhiculent des valeurs et développent un sentiment d'appartenance. La narration participe ainsi à l'élaboration progressive d'un sens commun, elle est l'un des éléments du "*sense making process*" (Weick, 1995). Il y donc une efficacité sociale du récit. Celui-ci est un mode d'intégration du réel dans la communauté mais aussi un moyen de s'intégrer à la communauté. Il permet une communauté de représentations. La narration constitue un moyen de socialisation, d'accommodation inter-subjective, qui, en transmettant des valeurs partagées, va façonner progressivement la culture de l'entreprise.

Il est bien sûr difficile de déterminer empiriquement l'élaboration d'un sens commun. L'une des tâches qui s'impose au chercheur est sans doute de construire des indicateurs permettant de repérer et d'évaluer la création d'un "sens commun". Dans le cas qui nous concerne, sans disposer d'outils de mesure, nous pouvons poser que les partages des pratiques ou les combinaisons de récits ont contribué à réduire les antagonismes entre les équipes devant fusionner. Ces conversations de compréhension (Ford et Ford, 1995) ont facilité l'intégration pour construire progressivement, nous semble t'-il, un "Nous" commun.

### Pouvoir et communautés de récits

La question de l'intertextualité et de la combinaison des différences au coeur des récits nécessite de s'interroger sur les relations de pouvoir entre les différents narrateurs ou auditeurs. En effet, comme nous l'avons souligné, des différences fortes, voire des contradictions peuvent exister entre les récits. Il peut alors y avoir ajustement mais aussi conflit. La question est alors de savoir s'il y a prééminence d'une histoire sur l'autre, s'il y a un récit gagnant et en fonction de quels critères. Cette notion de pouvoir est assez peu abordée dans les travaux sur les communautés de pratiques. Elle est, en revanche, centrale dans les théories post-modernes qui analysent les raisons et les modes de domination d'un récit sur l'autre. En comprenant les communautés de pratiques et de récits comme des interactions entre pairs, nous n'avons pu étudier cette rivalité des séquences narratives. Il est pourtant probable que certains récits se sont imposés et ont rejeté d'autres histoires dans l'ombre. On peut

suggérer plusieurs critères expliquant cette domination. L'entreprise d'où était originaire le héros, par exemple. L'imposition d'une histoire renvoie alors à la fusion et à la prééminence possible d'une entreprise sur l'autre. On peut aussi évoquer le pouvoir dramatique d'une histoire. Plus les péripéties narrées étaient fortes, plus l'histoire avait de chances de s'imposer. On peut aussi retenir le caractère exemplaire du récit et de sa morale. Si la morale de l'histoire était claire, percutante, le récit avait plus de chance de s'imposer. Il s'agit alors d'analyser si le pouvoir du récit est lié au récit du pouvoir. Cela ne nous a pas semblé être le cas. Enfin on peut évoquer une notion plus subjective, celle du talent du narrateur, de son pouvoir et de son charisme dans l'entreprise ou au sein de l'équipe dans laquelle il travaillait. Certains conteurs ont en effet, comme nous l'avons déjà signalé, manifesté une grande force d'évocation et de persuasion propre à susciter effroi et admiration... La question du pouvoir dans les communautés de pratiques et de récits constitue une stimulante piste de recherche à explorer et à travailler. Elle renvoie aussi, dans une perspective plus globale, au management de la socialisation dans les fusions-acquisitions.

## **Conclusion**

Nous avons donc étudié les processus de socialisation à l'occasion d'une fusion. La socialisation a été formelle et a donné lieu à une formation aux produits, aux techniques, aux outils et aux procédures. Mais elle s'est aussi déroulée de façon plus discrète avec la combinaison effective des équipes. La socialisation s'est traduite par un processus d'acculturation mutuelle qui a permis aux équipes de travailler ensemble.

Elle a aussi pris la forme d'un apprentissage et d'un partage de compétences au sein de communautés de pratiques. Notre travail nous a ainsi permis d'illustrer la définition de la socialisation posée par Nonaka (1994) comme conversion d'une connaissance tacite en une autre connaissance tacite. Mais cette conversion peut aussi passer, nous semble-t-il, par une certaine symbolisation par la narration et l'utilisation de métaphores ou d'histoires.

Mais l'apprentissage ne s'est donc pas fait seulement par observation, imitation ou par la pratique et l'acquisition d'expérience. Il s'est aussi produit selon un processus de narration, de création d'histoires communes qui a permis de partager et de diffuser des savoirs singuliers, tacites ou difficilement généralisables. La narration a aussi participé à l'élaboration d'un sens commun qui a sans doute facilité l'intégration entre les équipes des deux entreprises étudiées. La narration apparaît donc comme un mode de construction collective du savoir, des pratiques et des identités (Brown et Duguid 1991, Orr, 1990, Boland et Tenkasi, 1995).

A partir de là, plusieurs pistes d'études méritent d'être approfondies : malgré l'existence de travaux conséquents, il nous semble important de poursuivre l'analyse des organisations à partir des processus narratifs et de montrer comment se construisent les récits dans l'entreprise et dans quelle mesure ils contribuent à la création d'un savoir collectif et d'une communauté d'interprétations. Les modalités de création d'un "sens commun" méritent aussi des analyses théoriques rigoureuses et des études empiriques approfondies.

Dans une visée managériale, la socialisation apparaît donc comme un élément crucial : elle est un facteur de changement et permet, lorsqu'elle est bien menée, de faciliter l'intégration post-fusion. Cependant, le pilotage de ce processus protéiforme apparaît délicat. Les processus de socialisation sont, en effet, discrets, diffus et difficilement maîtrisables et une intervention trop volontariste risquerait sans doute de les fausser. Il faut donc trouver la bonne distance entre un interventionnisme volontariste ou manipulateur et un laisser-faire incertain et aléatoire.

## REFERENCES

- ADAM, J-M.** (1996), *Le récit*. Paris, PUF.
- ARGYRIS, C. and SCHÖN, D.** (1978), *Organizational Learning*. London: Addison-Wesley.
- ASHFORTH, B.E and SAKS, A.M.** (1996), "Socialization Tactics : Longitudinal effects on newcomer adjustment", *Academy of Management Journal*, vol 39, 1, pp. 149-178.
- BAKHTINE, M.** (1978), *Esthétique et théorie du roman*. Paris, Gallimard.
- BANDURA, A.** (1977), *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- BANTZ, C.R.** (1993), *Understanding organizations : Interpreting organizational communication cultures*, University of South Carolina Press.
- BAUMARD, P.** (1996), *Organisations déconcertées : la gestion stratégique de la connaissance*. Paris : Masson.
- BOGDIEWIC, S.P.** (1992), "Participant Observation" in Crabtree, B.F. and Miller, W.L. (Eds), *Doing Qualitative Research*. Sage Publications.
- BOJE, D.M.** (1991), "The storytelling organization : a study of story performance in an office-supply firm". *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 106-126.
- BOLAND, J.R. and R.V. TENKASI** (1995), "Perspective making and perspective taking in communities of knowing", *Organization Science*, 6, 4, pp 350-372.
- BREMOND, C.** (1973), *Logique du récit*. Paris, Seuil.
- BROWN, J.H.** (1990), "Defining Stories in Organizations : Characteristics and Functions", in *Communication Yearbook* (pp.162-190). Sage
- BROWN, J.S. and DUGUID, P.** (1991), "Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation", *Organization Science*, 2, 1, pp. 40-57.
- BRUNER, J.** (1990), "Culture and Human Development: A new look". *Human Development*, 33, pp 344-355.
- BUONO, A.F. and BOWDITCH, J.L.** (1989), *The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- CARTWRIGHT S. and COOPER, C.L.** (1994), "The human effects of mergers and acquisitions", in Cooper, C.L. and Rousseau, D.M. (Eds), *Trends in Organizational Behavior*. John Wiley & Sons Ltd, pp. 47-61.
- CASSEL, C and SYMON, G.** (1994), *Qualitative Methods in Organizational Research*. Sage Publications.
- CHOO, C.W.** (1998), *The Knowing Organization*. Oxford University Press.
- CHRISTIAN, D.** (1999), *A la recherche du sens dans l'entreprise... Compter, raconter ? La stratégie du récit*. Maxima, Laurent Dumesnil Editeur.
- DATTA, D.F.** (1991), "Organizational fit and acquisition performance: effects of post-acquisition integration", *Strategic Management Journal*, 12/4, pp 281-297.



- DAVID, K. and SINGH, H.** (1994), "Sources of acquisition cultural risk", in Von Krogh, G., Sinatra, A. and Singh, H. (Eds), *The Management of Corporate Acquisitions : An International Perspective*. Macmillan Press Ltd, pp. 251-292.
- DEHRY, A.** ( 1997), "Fusions-acquisitions : la logique sectorielle", *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 39-51.
- DEISER, R.** (1994), "Post acquisition management: a process of strategic and organizational learning", in Von Krogh, G., Sinatra, A. and Singh, H. (Eds), *The Management of Corporate Acquisitions: An International Perspective.*, Macmillan Press Ltd, pp. 359-390.
- DESREUMAUX, A.** (1996), "Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, 107, janvier-février.
- ELSASS, P.M. and VEIGA, J.F.** (1994), "Acculturation in acquired organizations: a force-field perspective", *Human Relations*, 47, 4, pp. 431-45.
- FISHER, W.R.** (1989), "Clarifying the narrative paradigm". *Communication Monographs* 56, pp 55-58.
- FORD, J.D. and FORD, L.W.** (1995), "The role of conversations in producing intentional change in organizations", *Academy of Management Review*, 20 3, pp. 541-571.
- GIROUX, N.** (1996), "*La mise en oeuvre discursive du changement*", Papier présenté à la Vème Conférence de l'AIMS, Lille.
- GIROUX, N.** (1999), ), "*La communication dans la réorganisations des fusions-acquisitions*", Papier présenté à la VIII ème Conférence de l'AIMS, Paris.
- GIROUX, N.** (2000), "*L'analyse narrative de la stratégie*", Papier présenté à la IXème Conférence de l'AIMS, Montpellier.
- GIROUX, N. and TAYLOR, J.** (1995), "Le changement par la conversation stratégique", in Noël, A. (Ed) *Perspectives en management stratégique*. Paris : pp.448-468.
- GREIMAS, A.J.** (1983), *Du Sens*. Paris, Seuil.
- HAFSI, T. et TOULOUSE, J.M.** (1994), "Acquisitions et fusions : les choix stratégiques en conflit avec leur mise en œuvre ?", *Gestion*, février, pp 75-86.
- HASPESLAGH, P.C. and JEMISON, D.B.** (1991), *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*. New York: Free Press.
- HUTCHINS, E.** (1991), "Organizing work by adaptation", *Organization Science*, 2, pp. 14-29.
- JABLIN, F.M.** (1982), "Organizational Communication : An assimilation approach", in Roloff, M.E. and Berger, C.R. (Eds), *Social cognition and Communication* (pp 255-286). Newbury Park, CA: Sage.
- JEMISON, D.B. and Sitkin, S.B.** (1986), "Corporate acquisitions: A process perspective", *Academy of Management Review*, 11, pp. 145-63.
- KÖENIG, G.** (1997), "Pour une conception infirmationiste de la recherche-action diagnostique", *Management International*, Vol 2 (1), pp. 27-35.
- KRISTEVA, J.** (1977) *Polylogue*. Paris, Seuil.
- LANT, T.K.** (1999), "A situated learning perspective on the emergence of knowledge and identity in cognitive communities", in Porac, J.F. and Garud, R. (Eds), *Advances in managerial Cognition and Organizational Information Processing*, Vol, 6, pp.171-194, Greenwich, CT: JAI Press
- LAVE, J.** (1991), "Situating learning in communities of practice", in Resnick L.B., Levine J.H. and Teasley S.D., (Eds), *Perspectives on Socially Shared Cognition* University of Pittsburgh, Learning Research and Development Center, Association Psychological Association, Washington D.C.
- LAVE, J. and WENGER, E.** (1991), *Situated Learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- LEROY, F. et B. RAMANANTSOA** (1997), "La fusion comme conversation et comme dialogue". 6ème Conférence Internationale de Management Stratégique, juillet 1997, Montréal.
- LEROY, F. et B. RAMANANTSOA** (1997), "The cognitive and behavioral dimensions of organizational learning in a merger", *Journal of Management Studies*, 34 : 6, pp. 871-894.
- LOUIS, M.R** (1980), "Surprise and sense-making : what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings", *Administrative Science Quaterly*, 25, pp. 226-251.
- MARKS, M.L. and MIRVIS, P.H.** (1998), *Joining Forces*. San Francisco: Jossey-Bass.
- MARKS, M.L. and MIRVIS. P.H.** (1992), *Managing the Merger. Making it work*. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice Hall.
- MARMUSE, C.** (1978), "La fusion des organisations", *Direction et Gestion*, 1, pp 17-28.
- NAHAVANDI, A. and MALEKZADEH, A.R.** (1988), "Acculturation in mergers and acquisitions", *Academy of Management Review*, 13, pp. 79-90.
- NAPIER, N.K.** (1989), "Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes: a review and suggested typology", *Journal of Management Studies*, 26, 3, pp. 271-89.

- NONAKA, I.** (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, 5, 1. pp 14-37.
- NONAKA, I et H.TAKEUCHI** (1997), *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*. Trad M.Ingham. De Boeck Université.
- ORR, J.E.** (1990), "Sharing knowledge, celebrating identity: community memory in a service culture", in Middleton, D. and Edwards, D. (Eds), *Collective Remembering*, pp. 169-189. Newbury Park, CA: Sage
- OZTROFF, C. and KOZLOWSKI, S.W.J.** (1992), "Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition", *Personnel Psychology*, 45, pp. 849-873.
- PABLO. A.** (1994), "Determinants of acquisition integration level: a decision-making perspective", *Academy of management Journal*, Vol 37, 4, pp. 803-836.
- PENTLAND, B.T** (1995), "Grammatical models of organizational processes", *Organization Science* Vol 6, 5, pp. 541-556.
- POLKINHORNE, D.E.** (1988), *Narrative knowing and the human sciences*. Albany : State University of New York Press.
- REBER, A.S. and S. LEWIS** (1977), "Toward a theory of implicit learning: The analysis of the form and structure of a body of tacit knowledge", *Cognition*, 5, pp. 333-361.
- RICARDOU, J.** (1978) *Nouveaux Problèmes du Roman*, Paris, Seuil.
- ROBINSON, J.A.** (1981), "Personal narratives reconsidered", *Journal of American Folklore*, 94, pp 54-85.
- SCHÖN, D.** (1996), "Nouvelle épistémologie de la pratique" in Barbier, M. (Ed) *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, Paris : PUF.
- SCHWEIGER, D. and WALSH, J.** (1990), "Mergers and acquisitions: an interdisciplinary view, In Rowland, K.M. and Ferris, G.R. (Eds), *Research in Personnel and Human Resource Management*, pp. 41-107, Greenwich, CT: JAI Press.
- SHRIVASTAVA, P.** (1986), "Post-merger integration", *Journal of Business Strategy*, 7,1, pp. 65-76.
- SMIRCICH, L.** (1983), "Organizations as shared meanings". In L.R.Pondy, P.J. Frost, G.Morgan & T.C. Dandridge (Eds) *Organizational Symbolism*, pp 55-65, Greenwich, CT: JAI.
- TARONDEAU, J.C.** (1999), "Le management des savoirs et le renouveau de la pensée stratégique", *Humanisme et Entreprise*, numéro 236, pp. 97-115.
- VAN MAANEN, J** (1975), "Breaking in: Socialization to work", in Dubin, R (Ed) *Handbook of work, organization and society*, pp. 67-120), Chicago: Rand Mc Rally.
- VAN MAANEN, J. and SCHEIN, E.H.** (1979), "Toward a theory of organizational socialization". In B.M Staw and L.L Cummings (Eds), *Research in organizational behavior*, vol.1, pp. 209-264, Greenwich, CT : JAI Press
- WEICK, K.E.** (1995), *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications.
- WEICK, K.E., and BROWNING, L.D.** (1986), "Argument and narration in organizational communication", *Journal of Management*, 12, pp. 243-259.
- WEICK, K.E and ROBERTS, K.H.** (1993), "Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks", *Administrative Science Quarterly*, Vol 38, pp. 357-381.
- WILKINS, A.** (1984), "The creation of company cultures : The role of stories and human resources systems", *Human Resource Management*, 23, pp. 41 – 60.
- WINTER, S.G.** (1987), "Knowledge and competence as strategic assets" in D.J. Teece (Ed), *The Competitive Challenge*, pp. 159-84, Cambridge, Mass: Ballinger.
- ZUCKIER, H.** (1986), "The paradigmatic and narratives modes in goal-guided inference", in R.M. Sorrentino & E.T. Higgins (Eds), *Handbook of motivation and cognition*, pp.465-502, New-York: Guilford.