

LA FUSION ORGANISATIONNELLE COMME CONVERSATION ET COMME DIALOGUE

Frédéric Leroy
Professeur adjoint
Département Stratégie
Groupe ESC Nantes Atlantique
8 route de la Jonelière. BP 31222
44312 Nantes cedex 3
e-mail : fleroy@escna.fr

Bernard Ramanantsoa
Professeur
Département Stratégie
Groupe HEC
78351 Jouy en Josas cedex

Cette recherche aborde le processus de fusion entre deux organisations comme un phénomène d'apprentissage organisationnel. Celui-ci peut prendre la forme d'une transmission et d'un partage de compétences mais il peut aussi être compris comme une conversation, comme un dialogue (Isaacs, 1993; Nonaka, 1994; Senge, 1990) donnant lieu à l'élaboration d'un « texte et d'un discours organisationnel » communs. Ces termes de conversation et de dialogue sont évidemment un peu surprenants dans une étude portant sur les organisations. Soulignons cependant que les recherches sur les processus discursifs et les régimes de communication dans les organisations ne sont pas nouvelles. Ainsi, Weick (1979, 1995) a proposé d'analyser l'organisation comme une conversation tandis que Ford et Ford (1995) ou Giroux (1996) et Giroux et Taylor (1995) ont construit un modèle textuel et conversationnel de l'organisation. Le changement dans l'organisation est par exemple compris par Giroux (1996) comme une conversation modifiant le texte organisationnel institutionnalisé.

Le point de départ de notre recherche se situe plus dans les travaux sur l'apprentissage organisationnel mais s'appuie sur les notions de dialogue et de conversation que nous tenterons d'appliquer au monde de l'organisation et plus particulièrement à la fusion entre deux entreprises. Des travaux récents ont en effet montré que le rapprochement entre deux entreprises au cours d'une fusion pouvait être compris comme un apprentissage et un dialogue (Leroy et Ramanantsoa, 1996 a). Or, cela soulève certaines questions : est-ce que ce qui est décrit est un dialogue ? N'est-ce pas plutôt un marchandage, une négociation où chacun essaie de défendre ses propres intérêts ou ceux de son entité organisationnelle d'origine ? Là où on

parle d'apprentissage, n'y-a-t-il pas plutôt changement et recomposition politique ? A "l'agir communicationnel" (Habermas, 1987) ou au processus dialogique invoqués ne faut-il pas voir, de façon plus réaliste, un "agir stratégique" ? La question qui se pose est donc de savoir si on peut légitimement parler de dialogue dans une organisation traversée par les phénomènes de pouvoir. Est-ce que le paradigme "machiavelien" du stratagème ou, plus simplement, l'analyse des actions des acteurs de l'organisation en termes d'intérêts et de pouvoir, laissent une place à l'apprentissage et au dialogue, et si oui, laquelle ?

Notre objectif sera de montrer ici, en nous appuyant sur l'étude empirique d'une fusion entre deux entreprises, comment les notions de dialogue et de conversation peuvent servir à décrire des phénomènes organisationnels et comment elles contribuent au processus d'apprentissage. Cela nous permettra aussi de mieux définir ce qu'il faut entendre par dialogue organisationnel et de le distinguer du marchandage et de la négociation. Ce texte est donc à considérer comme une mise en dialogue de deux conceptions souvent contradictoires, d'une part une approche dialogique du changement organisationnel et d'autre part une analyse de l'organisation en terme de confrontation d'intérêts et de pouvoirs.

Apprentissage et fusions-acquisitions

On pourrait s'étonner de rapprocher ces deux termes. Les travaux sur l'apprentissage organisationnel portent en effet le plus souvent sur les réactions de l'organisation à ses baisses de performances et à ses erreurs passées. L'apprentissage est alors compris comme un processus de détection et de correction d'erreurs. Par ailleurs, les travaux sur les fusions-acquisitions privilégient souvent l'analyse des motivations stratégiques des rapprochements. On travaille alors sur le degré de familiarité ou de "relatedness" entre les entreprises concernées et sur les incidences de performance. Les travaux peuvent aussi porter sur les phénomènes d'intégration organisationnelle et de mise en oeuvre de synergies (Haspeslagh et Jemison, 1991; Napier, 1989; Pritchett, 1985; Shrivastava, 1986, Bastien et Van de Ven, 1986). Enfin, les analyses peuvent traiter des processus d'acculturation mutuelle, des gestion des chocs culturels et du stress des employés (Buono et Bowditch, 1989; Cartwright et Cooper, 1994, Elsass et Veiga, 1994; Nahavandi et Malekzadeh, 1988; Marks et Mirvis, 1985)

L'apprentissage est donc abordé indirectement, au travers de notions comme celles de synergie ou de socialisation. Les fusions-acquisitions obéissent en effet rarement à des motivations d'apprentissage : tout au plus constituent-elles de simples occasions

d'apprentissage. Cependant, Pritchett (1985) repère des fusions-acquisitions de collaboration qui tentent de s'appuyer sur une atmosphère de compréhension et de respect mutuels. Napier (1989) distingue aussi des rapprochements de collaboration où les partages d'actifs, d'activités opérationnelles et de caractéristiques culturelles sont importants. Les fusions-acquisitions de synergie donnent ainsi lieu à des transferts ou des partages de compétences, chacune des entités bénéficiant des points forts de l'autre. Napier (1989) évoque ainsi explicitement un processus d'apprentissage, chaque entreprise étant tout à tour enseignante et enseignée. De même, Haspeslagh et Jemison (1991) identifient nettement dans les fusions-acquisitions de préservation et de symbiose des processus d'apprentissage permettant d'acquérir de nouvelles compétences ou des logiques de management différentes. Napier (1989) et Vicari (1994) repèrent même des cas où l'apprentissage constitue la motivation première du rapprochement. Vicari (1994) comprend les fusions-acquisitions comme des étapes importantes dans le processus d'apprentissage des entreprises dans la mesure où elles permettent d'acquérir des connaissances nouvelles. Il distingue ainsi les acquisitions de type R (comme restructuration) des acquisitions de type L (comme "learning"), ces dernières constituant des expérimentations ayant pour but de tester de nouveaux projets, de nouveaux marchés, de nouvelles techniques.

Cependant, les auteurs que nous venons de citer ne décrivent pas précisément les processus d'apprentissage. Ils en donnent les conditions (Jemison et Sitkin, 1986) mais ne rentrent pas en profondeur dans les processus de transferts et de partages des compétences. Cela peut s'expliquer selon Haspeslagh et Jemison (1991) ou Vicari (1994) par l'idée que l'apprentissage sera d'autant plus efficace que l'interdépendance stratégique des entreprises sera forte mais que leur autonomie organisationnelle sera préservée. La fusion, la mise en commun à grande échelle d'activités opérationnelles et de caractéristiques culturelles, sont en effet complexes à mettre en oeuvre et donc risquées. Haspeslagh et Jemison (1991) soulignent ainsi le danger d'une destruction de valeur tandis que pour Vicari (1994) un partage signifie un amoindrissement de compétences et une détérioration culturelle. Cette position s'explique par l'idée que les partages ne sont jamais vraiment égalitaires et que les fusions ne sont que des absorptions déguisées qui détruisent ainsi compétences opérationnelles et richesse culturelle. Les études sur les processus d'intégration sur les phénomènes d'acculturation dans les fusions-acquisitions semblent d'ailleurs, de fait, leur donner raison puisque la plupart d'entre elles soulignent les problèmes de compatibilité culturelle et montrent que les fusions-acquisitions génèrent une grande incertitude organisationnelle et peuvent être source de stress,

de démotivation ou de départ de cadres (Schweiger et Walsh, 1990). Bueno et Bowditch (1989) montrent que même dans le cadre de rapprochements amicaux, le choc culturel est important et que les questions de fonction, de salaire, de responsabilité, d'objectifs personnels passent avant ceux d'apprentissage. Nahavandi et Malekzadeh (1988), tout en soulignant les possibilités d'apprentissage inter-culturel, mettent quant à eux en garde contre les risques de perte d'identité culturelle et de délitement du tissu social.

Signalons cependant que certains auteurs entendent décrire les processus de transfert et de partage de compétences ainsi que les phénomènes de socialisation. Villinger (1996) analyse les processus de combinaison et de transferts de compétences en termes d'apprentissage. Leroy et Ramanantsoa (1996a) décrivent les phénomènes d'explicitation et d'internalisation des connaissances ainsi que les processus de socialisation. Deiser (1994), tout en soulignant les difficultés de l'ajustement organisationnel, en montre les potentialités d'enrichissement. Selon lui, le partage n'est pas destruction, à condition qu'il soit bien géré. Les différences organisationnelles ne sont pas à préserver mais à confronter afin de s'enrichir mutuellement. Le rapprochement entre deux entreprises est l'occasion de synergies qualitatives fondées sur des phénomènes d'intercompréhension. Le rapprochement organisationnel est alors compris comme un apprentissage et même un dialogue (Von Krogh, 1988). C'est pourquoi, il nous semble important de décrire ces phénomènes d'intercompréhension de façon plus approfondie.

Le cas d'une fusion comprise comme source d'apprentissage organisationnel

Nous avons pu analyser les phénomènes d'apprentissage organisationnel dans le cas d'une fusion entre deux entreprises biscuitières du Groupe français BSN Danone. La fusion entre Belin (CA 1992 : 14,5 Mds FF) et L'Alsacienne (CA 1992 : 10,86 Mds FF) a eu lieu en 1993 et 1994 et a impliqué un rapprochement des actifs physiques, une fusion des Sièges et des différents services et un mélange des deux cultures. Début 1994, la marque L'Alsacienne disparaissait et la nouvelle entité commençait à fonctionner sous le nom de Belin.

Les motivations de la fusion

Le Groupe BSN voyait dans la fusion de Belin et L'Alsacienne, le moyen de créer un grand généraliste du biscuit, juste derrière Lu, autre marque de BSN. Cette décision s'expliquait par la relative stagnation du marché, la concentration de la Distribution et des concurrents, la montée des marques de Distributeurs et par la position difficile en termes de référencement de L'Alsacienne. Les gammes des deux sociétés étaient complémentaires, tout comme les

technologies utilisées mais les produits étaient destinés à être commercialisés sous la marque Belin dont la notoriété était plus grande.

Alors pourquoi parler de fusion ? On pourrait en effet objecter que le rapprochement des deux entreprises n'était qu'une absorption déguisée. Cependant, au moment de la fusion, Belin, dont les produits étaient à forte valeur ajoutée, et donc chers, connaissait de mauvais résultats en raison de la baisse de la consommation et de l'intensification de la concurrence. Par ailleurs, Belin, acquis en 1990 par BSN avait été fragilisé par l'intégration dans le Groupe. Le doute s'était donc installé dans la société et Belin n'était pas aussi conquérant qu'on aurait pu le croire. L'Alsacienne pâtissait elle, d'un portefeuille vieilli et d'une moindre notoriété mais le déficit de taille et les difficultés l'avaient rendu plus réactive et plus combative que Belin. Cette "infériorité" relative a constitué un facteur de différenciation important (Elsass et Veiga, 1994). L'Alsacienne s'est retrouvée en quelque sorte en position de "minorité déterminante" (Moscovici et Doise, 1994). Elle a aussi bénéficié d'avoir été intégrée dans BSN en 1986 et de privilégier les valeurs d'opérationnalité valorisées par BSN. Enfin le processus d'intégration choisi reposait sur un principe d'égalité. Tout cela constituait autant de conditions facilitant l'intégration (Elsass et Veiga, 1994).

Une mise en oeuvre égalitaire

La volonté des deux directeurs généraux qui co-dirigèrent la fusion fut d'éviter une possible attitude vainqueur/vaincu et de promouvoir un principe d'égalité entre les deux sociétés. L'objectif était de profiter des compétences de chaque société. Il s'agissait de construire une organisation intégrant les meilleurs acquis de chacune des entreprises. Cela fut mis en oeuvre grâce à des ateliers de fusion regroupant à part égale des membres de Belin et de L'Alsacienne qui décidèrent de la configuration de la nouvelle entreprise. Nous pouvons donc différencier le travail des ateliers de ce que Giroux (1996) appelle "communination planifiée" du changement et ce que Bouwen et Frye (1991) subsument sous la catégorie de changement par le pouvoir et l'autorité. En effet, il ne s'agissait pas pour la direction d'imposer autoritairement une nouvelle entité. Les ateliers de fusion ont donc constitué le lieu d'une communication "interactive" (Giroux, 1996) et ils ont permis de générer des conversations de "compréhension" (Ford et Ford, 1995) que nous souhaitons analyser ici.

Les chantiers de fusion : mission, composition, règles de fonctionnement

Giroux (1996) propose une grille d'analyse du changement que nous utilisons partiellement ici. Les chantiers avaient pour mission d'évaluer les différences organisationnelles des deux

sociétés et de choisir les procédures, les systèmes, les outils de gestion considérés comme les plus performants et les mieux adaptés aux objectifs de la nouvelle entité. 47 chantiers ont été mis en place, couvrant l'ensemble des fonctions des entreprises¹. La règle fixée par les deux directeurs généraux était, pour des raisons de temps, de choisir en priorité un des systèmes existant déjà dans l'une des deux entreprises plutôt que de recréer entièrement une nouvelle organisation. Les chantiers étaient composés de 5 à 10 membres issus paritairement de chaque entreprise. Les personnes appartenaient aussi à différents services afin de multiplier les perspectives (Kofman et Senge, 1993). Un responsable de chantier avait pour mission de synthétiser le travail de l'équipe et de présenter les recommandations finales ("cristallisations" selon Nonaka, 1994) du chantier à la direction lors des comités de fusion. Le fonctionnement de chaque équipe devait suivre un principe de coopération et d'expression : la direction avait clairement signifié que les chantiers devaient être des espaces de discussion libre, où chacun pouvait exprimer son opinion sans tenir compte d'éventuelles différences hiérarchiques².

Ainsi, l'objectif des chantiers était fixé par la direction, donc imposé par une instance extérieure au chantier, le choix d'une solution était orienté vers un système déjà existant et le temps de réflexion du chantier était limité : autant de contraintes réduisant l'amplitude dialogique des chantiers, objectera-t-on ! Isaacs (1993) ou Nonaka (1994) posent en effet qu'un dialogue est un processus libre et continu, non contraint par des limites de temps ou d'agenda et dont l'objet n'est pas imposé de l'extérieur mais choisi et construit en commun. Donner un objet au dialogue, le finaliser, c'est le transformer en résolution de problème et éviter la question du "pourquoi", ce qui empêche de percevoir le monde organisationnel sous un regard nouveau (Isaacs, 1993; Mc Gill et Slocum, 1993)³. Pour Kofman et Senge (1993), la résolution de problèmes limite l'apprentissage et son potentiel de créativité. Cependant, ces modes de fonctionnement ont aussi permis l'amorce d'un processus dialogique en fixant des règles de coopération et d'expression. Les chantiers constituaient un espace réglé et non un "état de nature" laissant libre cours aux luttes de pouvoirs. Celles-ci étaient en quelque sorte

¹ Par exemple, ceux concernant la R&D ont analysé l'organisation et le fonctionnement des services, les méthodes de lancement de produit, la gestion de la qualité et de la productivité ou les procédures d'innovation-rénovation de produits. Les chantiers portant sur la fonction industrielle ont comparé puis choisi les systèmes de planification des usines et de gestion de la production tandis que les chantiers consacrés à la fonction commerciale et marketing ont évalué les portefeuilles de produits, les méthodes des forces de ventes, les politiques merchandising trade marketing de chaque société.

² Il faut noter que les membres des chantiers étaient pour la plupart d'un niveau hiérarchique comparable, cela afin de ne pas paralyser l'expression.

³ Schein (1993) en revanche n'affiche pas de telles préventions à l'encontre de la résolution de problèmes qui constitue selon lui un élément déterminant du dialogue. De même, pour Ford et Ford (1995) la formulation et la résolution de problèmes est un élément crucial dans les conversations orientées vers la compréhension.

canalisées, condamnées à être plus insidieuses mais, dans une certaine mesure moins destructrices. Par ailleurs, nombre de chantiers ont montré que les systèmes existants dans l'une ou l'autre des sociétés n'étaient pas nécessairement performants et ont fait preuve de créativité en proposant des configurations nouvelles.

Le travail des chantiers a donc constitué ce que Giroux (1996) nomme une "métaconversation", c'est-à-dire une conversation réflexive, de caractère stratégique portant sur le fonctionnement de l'organisation. L'apprentissage concernait en effet les "canonical practices" (Brown et Duguid, 1991), c'est-à-dire les procédures, les outils et les méthodes de management du partenaire de la fusion : chaque partenaire présentait le fonctionnement de son activité, les outils utilisés, les procédures, jouant ainsi un rôle "d'enseignant" tandis que ses interlocuteurs le questionnaient et demandaient des éclaircissements. Nous pouvons qualifier cet apprentissage de "learning what" et de "learning how" (Kim, 1993; Kogut et Zander, 1992; Leroy et Ramanantsoa, 1996; Moingeon et Edmonson, 1996). Mais ce travail de questionnement a aussi permis d'atteindre un "learning why" où il s'agissait de déterminer pourquoi telle procédure, tel outil était mis en place et de questionner les principes tacites régissant les pratiques organisationnelles (Schein, 1993) ce qui a amené à repenser l'organisation des systèmes de façon plus globale. Le travail en commun a aussi permis, au travers de processus de socialisation (Nonaka, 1994), de narration partagée (Schwenk, 1988; Weick et Browning, 1986; Weick et Roberts, 1993) de partager les expériences et les cadres d'interprétation. Il est cependant possible d'opposer à cette approche certaines objections.

Les chantiers de fusion : apprentissage ou négociation, dialogue ou marchandage ?

Objection n° 1 : L'objectif des chantiers n'est pas d'apprendre mais de choisir, non pas de reconstruire les procédures mais de sélectionner celle des deux jugée la plus performante. D'où une lutte de pouvoir où les représentants de chaque entité entendent faire prévaloir leur système organisationnel. Aux règles formelles des chantiers décrites plus haut, le comportement effectif des individus répondrait à une logique de défense des intérêts personnels et organisationnels. Les chantiers sont alors compris en termes guerriers dont nous avons d'ailleurs pu recenser les occurrences assez fréquentes ("démolir l'argument adverse, d'attaquer ses points faibles, gagner la discussion...").

Notons que l'affrontement direct était cependant en contradiction avec les principes énoncés par la direction. Et, il a pu être médiatisé, par ailleurs, par l'intervention d'un tiers chargé de réguler les conflits, jouant ainsi le rôle de cran d'arrêt à l'argumentation. Dans le cas de la

fusion, ce tiers était moins la direction que le cabinet conseil appelé pour piloter la fusion. Le consultant joue alors un rôle de juge, écoute les deux partis, écarte les arguments non pertinents, qualifie les faits et donne sa sentence. Or, comme le montre Jacques (1985) ce recours à un tiers garant de la justice est anti-dialogique dans la mesure où, dans le dialogue, chacun doit justement intérioriser cette fonction judiciaire et ne pas la laisser à une instance extérieure. Les consultants ont certes quelques fois joué un rôle de médiateur amenant les participants des chantiers à trouver un terrain d'entente, en particulier dans le cas de la Planification des usines où les deux systèmes se compensaient (convivialité, rapidité, fiabilité, précision, prix...). Mais, dans la majorité des cas, ils ont seulement joué un rôle de conseil, d'expert sur des points techniques ou d'assistant dans la gestion de projet.

Objection n°2 : l'affrontement en pleine lumière proscrit et le recours à un arbitrage extérieur mal considéré, le conflit a pu se déguiser et se transposer plus sournoisement dans des stratégies de manipulation, d'intimidation ou dans des tromperies et des mensonges. Par exemple, ce qui est exposé à l'interlocuteur n'est que la vitrine de l'organisation et non son fonctionnement réel, c'est-à-dire les "espoused theories" plutôt que les "theories in use" (Argyris et Schön, 1978). Il y a une mise en scène obéissant à un "agir dramaturgique" (Habermas, 1987) mais les dysfonctionnements restent dissimulés. L'information peut être tronquée ou alors surchargée et complexifiée afin de troubler l'interlocuteur et lui faire croire à un déficit de compétence. Ce qui est désigné comme apprentissage et dialogue n'est alors qu'une négociation, un marchandage, une manipulation qui font appel à des procédés ne faisant pas partie du dialogue, comme la surenchère, le bluff, la menace. L'interlocution se déguise certes en dialogue, en simulation de confiance mais afin de mieux manipuler l'adversaire et de maximiser son intérêt. L'arrière-pensée, la duplicité, l'agenda caché sont alors de règle et les techniques d'argumentation peuvent s'appuyer sur la recherche d'effets perlocutoires tels qu'Austin (1962) les a décrits amenant l'interlocuteur à agir d'une certaine façon. Austin a, en effet, montré que les hommes peuvent agir les uns sur les autres dans et par le discours. La relation interlocutive est une relation d'action dans la mesure où l'énoncé ne se contente pas de décrire mais véhicule aussi une dimension performative. Cependant, en raison de la règle d'égalité, les verbes performatifs directifs et conatifs (Searle, 1979) étaient exclus.

Cette objection permet d'aborder la différence entre négociation et dialogue : la négociation traduit un rapport de force entre intérêts divergents où chacun tente d'imposer sa domination. Elle constitue un processus de règlement de conflit qui suit une démarche empirique et

pragmatique n'exigeant pas de consensus de fond. C'est une succession de demandes, d'offres, de durcissements, de concessions, tout cela afin d'obtenir un arrangement, un équilibre accepté par les interlocuteurs mais qui désigne toujours un vainqueur et un vaincu. La sincérité et la recherche d'une conviction commune qui sont la marque du dialogue (Isaacs, 1993, Kofman et Senge, 1993) sont exclus du processus de négociation. Les chantiers auraient donc été une arène politique où les stratagèmes l'auraient emporté sur l'apprentissage. Remarquons cependant que les membres des chantiers ne se sont pas nécessairement comportés comme des représentants de leur organisation, mandatés par leur service d'origine pour en défendre les intérêts et rendre ensuite des comptes. Nous avons pu ainsi repérer des coalitions constituées non pas en fonction de l'organisation d'origine mais selon des logiques de fonctions (informaticiens Alsacienne et Belin "contre" commerciaux Alsacienne et Belin, par exemple)

Objection n°3 : l'utilité des chantiers de fusion ne résulte pas de leur fonctionnement interne et des recommandations qu'ils ont fournies mais de leur fonction dans le processus de fusion. Les chantiers sont alors compris comme un instrument au service de la direction pour rendre le rapprochement moins difficile. Ce qui compte dans le chantier de fusion n'est pas le contenu des recommandations mais l'illusion de concertation et de dialogue qu'il suscite. Les chantiers auraient une fonction cathartique servant à canaliser les oppositions et finalement à rassurer les employés en leur donnant l'illusion d'être maîtres des changements. De plus, la direction peut modifier la teneur des recommandations, différer leur application. Le processus de sélection conscient et consensuel apparemment à l'oeuvre dans les chantiers est annihilé par un processus plus discret (Leroy et Ramanantsoa, 1996b). Reconnaissons quelques cas d'interventionnisme⁴ mais ces cas ont été peu nombreux et sans grand impact sur le processus global.

Par ailleurs, les décisions des chantiers ont la plupart du temps été appliquées, moyennant des ajustements demandés par les utilisateurs eux-mêmes. La mise en place sur le terrain a demandé des corrections du travail d'analyse cognitive effectué dans les chantiers (Leroy et Ramanantsoa, 1996a). Des expérimentations ont été menées conduisant ainsi à des révisions mais celles-ci étaient le fait des utilisateurs, anciens membres des chantiers. Il y a cependant eu des dérapages : les décisions prises par le chantier travaillant sur l'organisation et les missions de l'Administration commerciale ont été remises en question par le directeur

commercial, ce qui frustra évidemment le personnel et déstabilisa le fonctionnement du service. L'apprentissage était bloqué (Inkpen et Crossan, 1995) donnant lieu à des processus de "deculuturation" (Nahavandi et Malekzadeh, 1988).

"Méta-objection" : nous n'avons pas soulevé toutes les objections (et nous laissons au lecteur le soin d'en trouver d'autres !). Avant de montrer qu'elles n'infirmant pas la possibilité d'un dialogue, nous souhaitons réinscrire ces questions dans une objection plus globale qui rejette la possibilité même d'un dialogue dans l'organisation. Cette approche s'inscrit dans une démarche de méfiance et de soupçon systématiques : ce qui est vu ou dit n'est pas ce qui se passe en réalité, les discours sont toujours à double fond et derrière l'apparence, il faut rechercher la ruse. Au demeurant, cela reflète l'opinion de certains acteurs sur le terrain qui ont reçu dans un premier temps le discours égalitaire sur la fusion et la démarche des chantiers comme un leurre, un discours façade qu'il fallait traverser. L'omniprésence des relations de pouvoir semble interdire tout dialogue véritable dans la mesure où le lien entre le pouvoir et la connaissance est étroit (selon l'équation, savoir = pouvoir) et introduit de fortes asymétries dans les relations inter-individuelles alors que le dialogue repose justement sur la symétrie des interlocuteurs et l'exclusion de tactiques de dissimulation ou de manipulation.

De façon plus radicale, Foucault (1975) a montré que le pouvoir est une modalité du rapport à autrui. Dès lors, il ne se comprend pas seulement en fonction de sa localisation institutionnelle ou des positions des acteurs dans l'organisation, il n'est pas un parasite perturbant une relation authentique mais il est constitutif des relations entre les individus. Or pour Habermas (1987), le processus d'intercompréhension ne peut s'accomplir que délivré de tout processus d'influence. L'agir communicationnel ne peut se déployer qu'en dehors de l'agir stratégique ou dramaturgique, mais cela semble assez illusoire ! De même, les conditions du dialogue énoncées par Senge et Kofman (1993) ou Isaacs (1993) de considérer autrui comme un allié et de mettre tous ses *a priori* entre parenthèses semblent peu réalistes. Comme le remarque Giroux (1996), une approche dialogique des changements organisationnels s'inscrit dans une perspective humaniste alors que l'approche en terme de pouvoir est plus réaliste et considère que les acteurs sont mus par la recherche d'une maximisation de leur intérêt. Le dialogue, s'il existe, est alors saisi sous l'aspect de l'échange marchand ou de la stratégie, termes suggérant l'hostilité, la compétition. La communication est ainsi comprise comme une lutte des discours

⁴ Celui, par exemple, de la direction de l'Alsacienne pour maintenir un système de procédures administratives et financières qui avait exigé beaucoup de travail et d'implication de la part d'employés de l'Alsacienne.

et abordée dans une perspective de maîtrise de l'interlocuteur. Le dialogue serait alors toujours traversé par l'"agôn", abritant une guerre des "moi" ou des acteurs sociaux. Dans cette perspective, l'individu, son comportement, sa pensée sont déterminés par sa fonction dans l'organisation et ses relations avec les autres acteurs. La subjectivité est en quelque sorte réduite à un effet de structures et de jeux de pouvoir.

Il n'est pas question pour nous de nier l'existence des jeux de pouvoir au sein même de l'apprentissage. Gioia et Chittipeddi (1990) ont montré la dimension politique de l'apprentissage tandis que Thomas et Al Maskati (1997) ont décrit les processus d'apprentissage parcourus par des stratégies de séduction et de persuasion. Giroux (1996) souligne que la communication interactive, génératrice de processus dialogiques, est aussi habitée par des différentiels de pouvoir, des asymétries informationnelles, des habiletés inégales à communiquer. Nous proposons ici qu'il est peut-être possible de s'entendre collectivement sur des énoncés sans pour autant nier tout processus d'influence. Nous suggérons un dialogue "mineur" dans lequel les interlocuteurs n'affichent pas de prétention absolutiste et sont prêts à relativiser leurs énoncés. Dans ce dialogue, l'action est orientée vers l'entente, ce qui permet à une rationalité inter-active de se constituer progressivement. Donc, sans nier les jeux de pouvoir et d'influence, nous souhaitons montrer que les règles et la dynamique des chantiers ont permis un apprentissage cognitif, relationnel et qu'un dialogue a pu s'instaurer.

Quel dialogue dans les chantiers de fusion ?

Il faut prendre en compte la dynamique des chantiers car les attitudes ont évolué. Au début, les participants campaient sur l'affirmation de leur excellence organisationnelle et leurs interlocuteurs étaient plus compris comme des adversaires que comme des partenaires. Cette attitude a d'ailleurs été favorisée par la règle consistant à choisir l'un ou l'autre des systèmes organisationnels. Cette configuration en "tout ou rien" ne pouvait que raidir les discours. Par ailleurs, le processus même d'exposition du fonctionnement de ses pratiques a donné lieu à l'élaboration de discours très construits qui ont eu une fonction de justification de l'existant. Les participants, pris dans une règle d'exposition, ont reconstruit une rationalité *a posteriori* qui justifiait l'ensemble de leurs pratiques. En ce sens, le processus "d'explicitation" des pratiques (Nonaka, 1994) favorise mais limite aussi l'apprentissage. La transmission de connaissances prend alors le pas sur le partage et l'élaboration de solutions en commun.

Cependant, dans le déroulement du processus, les participants ont peu à peu abandonné leurs positions figées et l'agir dramaturgique ou stratégique a laissé la place à un agir communicationnel, avec des arguments à front renversé et des positions plus souples. Des relations de confiance mutuelle se sont instaurées, confiance qui est la condition du dialogue selon Ericson, Hellquist et Melin (1995) ou Nonaka (1994). Le processus dialogique a ainsi pu s'enclencher, presque à l'insu des participants. L'apprentissage relationnel, les phénomènes de socialisation ont alors pu influencer sur l'apprentissage cognitif. En ce sens, la dimension affective a constitué un obstacle dans un premier temps puis, prise dans des processus de "communautés d'interactions" (Nonaka, 1994), elle a contribué aux processus dialogiques.

Chantiers et statut des participants : comme nous l'avons vu, les participants avaient par définition des droits discursifs égaux. Cette méta-règle d'équité a eu une forte incidence sur le fonctionnement même des chantiers : par exemple, une question posée par l'un des participants ne pouvait rester sans réponse, des présupposés ne pouvaient être introduits unilatéralement dans la discussion. En cela, les chantiers étaient des espaces protégés, où on faisait abstraction, du moins formellement des rôles et des positions de chacun dans les organisations d'origine.

Chantiers de fusion et fonction référentielle :

Une des règles des chantiers était pour les participants de produire des énoncés concrets, testables, renvoyant à une réalité extra-linguistique. Les énoncés étaient soumis à un processus de référence qui déterminait leur vérité. L'interlocuteur devait pouvoir vérifier la vérité d'une proposition et chacun devait s'engager à fournir les documents nécessaires. Des visites sur les "lieux de référence" (sur des sites industriels ou dans les laboratoires de R&D) ont ainsi été organisées. Les chantiers ont donc fonctionné selon un système de preuves et de contre-preuves. Hage (1980) a montré que dans la controverse la compétition pouvait améliorer la nature de l'information. Huff (1988) suggère aussi que les discussions où il est difficile de transiger avec le rapport au réel permettent au débat de progresser. Les échanges ont donc respecté ce que Grice (1975) appelle des maximes de qualité (véracité des propos, ne pas affirmer ce qu'on pense être faux sous peine d'être exclu du processus conversationnel), des maximes de quantité (il faut, dans une conversation ne pas donner d'informations en excès afin de ne pas dérouter l'interlocuteur mais en fournir suffisamment) et des maximes de relation (il faut être clair et précis pour que l'énoncé soit vérifiable). Les chantiers se sont donc déployés *sub specie veritatis*, se distinguant en cela de la négociation qui se déploie *sub specie utilitatis*.

Chantiers de fusion et fonction "retro-référentielle"

Outre l'aspect du contenu sémantique des propositions, les assertions ont aussi obéi à des règles pragmatiques de cohérence et de consistance. Le discours produit devait être continu et non contradictoire. S'engager dans la discussion signifiait pour les participants l'obligation de répondre aux questions, de fournir une argumentation logique et de refuser les anacoluthes et les coqs à l'âne. Là encore, en référence à Grice (1975), les énoncés ont obéi à la maxime de relation qui requiert la pertinence, c'est-à-dire que la contribution conversationnelle ne soit pas déplacée ou hors de propos ainsi qu'à la maxime de modalité rejetant la confusion et l'ambiguïté. La discussion, au fur et à mesure qu'elle se déroulait, a donc constitué un réseau de contraintes qui limitait les conduites mensongères et qui contraignait les interlocuteurs à être cohérents avec ce qu'ils avaient auparavant affirmé. Comme le suggère Grice (1975), à chaque étape, un possible conversationnel est exclu car inapproprié avec ce qui a déjà été dit. La participation aux chantiers a donc eu pour effet de limiter les contradictions logiques (incohérence analytique) mais aussi les contradictions pragmatiques, c'est-à-dire les propositions que contredit le fait de leur énonciation (contradiction entre ce qui est dit et le fait de le dire). Le mensonge, la manipulation constituent de telles contradictions alors que le dialogue repose sur un principe de coopération qui exclut les actes de langage dont la force illocutoire serait en contradiction avec le sens locutoire donné dans l'énoncé.

Selon Habermas (1987), dès qu'on accepte de discuter, on admet tacitement un principe normatif nous enjoignant à argumenter afin de trouver un consensus. On peut reprocher à ce principe d'être théorique et ne traiter que des conditions de possibilité d'un dialogue sans se soucier de sa réalisation effective. Mais, les maximes proposées par Grice (1975) concernant le processus conversationnel ont selon nous globalement été suivies. Les chantiers ont respecté le principe de coopération (Grice, 1975) par lequel les interlocuteurs se reconnaissent quelque chose en commun. Ils ont donc donné lieu à une communication interactive qui n'était pas seulement centrée sur le contenu et le contexte mais qui répondait aussi à ce que Jacobson (1963) a appelé la fonction phatique qui vise l'établissement ou l'entretien du lien social. Ford et Ford (1995) soulignent aussi que les conversations orientées vers la compréhension se caractérisent par l'expressivité. Parler, dès lors, ce n'est pas seulement échanger de l'information mais c'est aussi développer une relation intersubjective. Une énonciation représente donc un état de chose mais elle indique aussi quelque chose de sa valeur interlocutive. L'idée d'intersubjectivité est alors qu'on ne peut accéder au "dictum" (à ce

qui est) dit indépendamment du "modus" (de la manière de le dire), qu'on ne peut comprendre sans se comprendre.

Chantiers de fusion et fonction co-référentielle

Dans les chantiers, l'échange a d'abord été effectué par des instances pourvues de leur codification et de leur références propres. Mais il y a eu transaction modifiant l'économie des présupposés respectifs et transgression du code propre pour engendrer un discours commun. Cette transaction a été facilitée par le fait que les entreprises appartenaient au même Groupe et aussi en raison du rôle de certains membres qui avaient déjà une assez grande expérience au sein d'autres sociétés du Groupe et qui ont ainsi pu jouer plus facilement le rôle de médiateur entre les "purs" Belin et les "purs" Alsacienne.

Les chantiers ont donné lieu à la construction progressive d'une référence commune, d'une attitude propositionnelle partagée. Si au début, les chantiers constituaient des successions réglées d'énoncés monologiques entre des personnes qui se relayaient à chaque tour de parole, prenant alternativement les fonctions d'émetteur et de récepteur, ce processus s'est transformé : l'inter-référence est devenue co-référence. Le discours des deux interlocuteurs est devenu un seul discours. Weick (1995) montre ainsi que ce processus va au delà d'un simple partage d'opinions mais qu'il constitue une activité de co-signifiante, de référenciation conjointe. Dans le dialogue, les significations ne sont pas seulement à échanger mais à instaurer. Les deux participants sont actifs et le centre n'est plus l'individu mais la co-énonciation. C'est ce que Bouwen et Frye (1991) désignent par "consensus", non pas un compromis et une réduction au plus petit dénominateur commun mais le développement d'un "sens commun". C'est en ce sens que le dialogue permet l'évolution des identités et se distingue de la négociation qui les renforce.

Conclusion

Nous avons donc proposé de comprendre les chantiers de fusion comme des terrains relativement neutres, où des processus dialogiques et des apprentissages cognitifs et relationnels ont pu avoir lieu. Dans ces chantiers, la conversation a porté sur les pratiques et les missions de la nouvelles entité. Elle a permis que s'instaure une compréhension mutuelle et que se construise un horizon commun. Notre travail n'a pas nié l'existence de phénomènes de pouvoir ou de jeux d'influence, dans le fonctionnement des organisations ou même dans celui des chantiers et s'est efforcé de distinguer dialogue et négociation. L'analyse en termes de pouvoir ne réserve aux acteurs que la faculté d'endosser une position stratégique prévisible

a priori. Or les recommandations des chantiers n'ont pas toujours été celles qu'une analyse en termes de manipulation, de stratégie d'acteurs opportunistes pouvait annoncer. Bien sûr, le dialogue décrit ici ne répond ni aux conditions idéales de communications dégagées par Habermas (1987) ni à une définition "dure" du dialogue comme mise entre parenthèses des principes d'action et des jeux de pouvoir. Le dialogue décrit ici est "minimal", contraint par des normes mais, paradoxalement, ces règles de fonctionnement lui ont permis de se déployer et d'ouvrir de nouvelles perspectives organisationnelles. Les travaux sur la conversation et les processus dialogiques dans l'organisation requièrent encore de nombreuses analyses permettant d'en définir les conditions de possibilité et les modalités pratiques. Cela représente aussi pour les managers un autre moyen, encore à spécifier, de changer les organisations et de développer l'apprentissage.