

# **PROCESSUS D'INNOVATION CULTURELLE DANS LE CAS D'UN RAPPROCHEMENT INTER-FIRMES**

**ALDEBERT Bénédicte**

Maître de Conférences en Sciences de Gestion  
Université de Toulouse ; UPS ; IUT GEA Ponsan  
Laboratoire d'études et de recherches appliquées en sciences sociales (LERASS);  
115B route de Narbonne BP 67701, F-31077  
Toulouse Cedex 9  
[bene.aldebert@gmail.com](mailto:bene.aldebert@gmail.com)  
Tel : 05 62 25 81 25  
Fax : 05 62 25 81 17

**MEIER Olivier**

Maître de Conférences en Sciences de Gestion  
Université de Paris Est ; Institut de Recherche en Gestion

**MISSONIER Audrey**

Professeur assistant en Stratégie  
Centre d'études et de recherches sur les organisations et le management (CEROM)  
Groupe Supérieur de Commerce de Montpellier

## **Résumé :**

La culture d'entreprise est un concept largement étudié mais qui reste toutefois curieux et « nébuleux ». Si la culture d'entreprise est à l'origine d'un nombre important de travaux, son sens et son intérêt ne sont pas pour autant clairement définis ou explicités et souvent étudié de façon statique. La simple observation met en évidence d'importantes différences de culture entre les entreprises et l'idée forte selon laquelle une culture est propre à une organisation.

Cet article cherche à comprendre, à partir d'une analyse dynamique d'un rapprochement inter-entreprise, comment et pour quelles raisons des managers ont pu faire évoluer la culture de leur organisation dans le cadre d'une opération de rapprochement ?

L'apport principal de cette recherche est de montrer que les acteurs d'une entreprise ne peuvent faire évoluer rationnellement leur culture organisationnelle. En effet, le changement réel et profond d'une culture n'est possible, dès lors que l'évolution du marché tend à remettre en cause le paradigme stratégique des entreprises, c'est-à-dire, leurs légitimités institutionnelle et économique et par voie de conséquence, leur survie à moyen long terme. Pour ce faire, cette recherche repose sur une démarche qualitative, longitudinale, de nature exploratoire et sur l'étude en temps réel d'un cas unique de rapprochement inter-organisationnel entre les sociétés (cas Médiamétrie et eStat).

**Mots clés :** changement culturel ; rapprochement inter-firmes ; étude de cas longitudinale ; Cas Médiamétrie-eStat

# PROCESSUS D'INNOVATION CULTURELLE DANS LE CAS D'UN RAPPROCHEMENT INTER-FIRMES

## **Résumé :**

La culture d'entreprise est un concept largement étudié mais qui reste toutefois curieux et « nébuleux ». Si la culture d'entreprise est à l'origine d'un nombre important de travaux, son sens et son intérêt ne sont pas pour autant clairement définis ou explicités et souvent étudié de façon statique. La simple observation met en évidence d'importantes différences de culture entre les entreprises et l'idée forte selon laquelle une culture est propre à une organisation.

Cet article cherche à comprendre, à partir d'une analyse dynamique d'un rapprochement inter-entreprise, comment et pour quelles raisons des managers ont pu faire évoluer la culture de leur organisation dans le cadre d'une opération de rapprochement ?

L'apport principal de cette recherche est de montrer que les acteurs d'une entreprise ne peuvent faire évoluer rationnellement leur culture organisationnelle. En effet, le changement réel et profond d'une culture n'est possible, dès lors que l'évolution du marché tend à remettre en cause le paradigme stratégique des entreprises, c'est-à-dire, leurs légitimités institutionnelle et économique et par voie de conséquence, leur survie à moyen long terme. Pour ce faire, cette recherche repose sur une démarche qualitative, longitudinale, de nature exploratoire et sur l'étude en temps réel d'un cas unique de rapprochement inter-organisationnel entre les sociétés (cas Médiamétrie et eStat).

## INTRODUCTION

Le développement des stratégies d'interdépendances entre entreprises constitue l'un des phénomènes caractéristiques de l'évolution économique contemporaine et fournit un thème de recherche majeur aux gestionnaires. En effet, la survie des organisations est conditionnée par la nécessaire adaptation des entreprises à l'environnement. Afin d'y répondre, certaines sociétés sont incitées à rechercher des partenaires auprès desquels elles peuvent obtenir des compétences clés et des actifs incorporels indispensables à la création de valeur (savoir-faire, talents, etc.) (Granstrand et Sjolander, 1990 ; Sullivan et Sullivan, 2000). Ces rapprochements peuvent prendre la forme d'opérations d'alliances, de fusions ou d'acquisitions (FA). Dans le même temps, l'organisation recomposée doit faire face à un défi de taille, trop souvent sous-estimé par les dirigeants des sociétés concernées : veiller à ce que les comportements, les actions et la manière de penser des nouveaux acteurs en présence, conduisent le collectif à atteindre des objectifs stratégiques à l'origine du rapprochement. En d'autres termes, les dirigeants doivent veiller à ce que la culture organisationnelle du nouvel ensemble s'apparente à une ressource pour accomplir les défis de la nouvelle organisation (Thévenet, 1993).

Néanmoins, face à cette nécessité, un problème majeur subsiste ; comme le souligne Rojot (2003), si le concept de culture organisationnelle suscite l'attention et la discussion, ce dernier demeure un concept difficile à apprécier et à exploiter dans une optique managériale. De plus, une double difficulté persiste : comment définir la notion même de « culture d'entreprise » et identifier ses éléments constitutifs ? Peut-on la faire évoluer et si oui, de quelle façon ? Si la culture d'entreprise est à l'origine d'un nombre important de travaux, son sens et son intérêt ne sont pas pour autant clairement explicités. La simple observation met en évidence l'idée forte selon laquelle une culture est propre à une organisation. De fait, quel est le réel intérêt de la culture pour le management des organisations ? Comment analyser et exploiter la notion de culture dans une perspective de gestion du changement ? Autant de questions qui méritent d'être posées, car comme le pointe Schein (1999), ignorer la culture d'entreprise, c'est le risque de produire des effets désastreux pour le développement et la survie des organisations. Cet article cherche à comprendre, à partir d'une analyse approfondie d'un rapprochement inter-entreprise, **comment et pour quelles raisons des managers ont pu faire évoluer la culture de leur organisation dans le cadre d'une opération de rapprochement ?**

L'apport principal de cette recherche est de montrer que les acteurs d'une entreprise ne peuvent faire évoluer rationnellement leur culture organisationnelle. En effet, **le changement réel et profond d'une culture n'est possible, dès lors que l'évolution du marché tend à remettre en cause le paradigme stratégique des entreprises, c'est-à-dire, leurs légitimités**

**institutionnelle et économique et par voie de conséquence, leur survie à moyen long terme.**

Dans une première partie, le cadre conceptuel de l'étude est présenté autour de deux approches. La première, délibérément statique, propose à partir d'une synthèse de la littérature, une grille d'analyse permettant d'identifier, de façon pragmatique et explicite, les éléments constitutifs d'une culture organisationnelle. La seconde approche, plus dynamique, se concentre sur les résultats des travaux menés autour du concept de processus d'intégration culturelle post-fusion. La deuxième partie expose la méthodologie suivie. La troisième partie restitue un cas réel d'évolution de culture organisationnelle au travers de l'histoire de la fusion entre les sociétés eStat et Médiamétrie. Enfin, la dernière partie est dédiée à l'analyse et à la discussion des résultats et insiste sur les implications managériales de la recherche.

## **1. CADRE THEORIQUE**

### **1.1. IDENTIFIER LA CULTURE ORGANISATIONNELLE : PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE**

Selon Ouimet (2005), la culture peut se définir comme un système de valeurs (importances des choses) et de croyances (fonctionnement des choses) partagées par les membres de l'organisation et dont l'effet principal réside dans l'homogénéisation durable de leurs paradigmes (interprétation et signification des choses), et de leurs pratiques. Ainsi définie, on comprend aisément que la culture nécessite une investigation approfondie, tant son périmètre est large et sujet à interprétation. En effet, se limiter aux seules manifestations extérieures peut conduire à une compréhension superficielle de la culture organisationnelle, dans la mesure où cette dernière puise sa force dans les croyances partagées des organisations (Schein, 1999). Par conséquent, l'observation ne suffit pas pour analyser et comprendre la culture d'une entreprise.

Afin d'optimiser et faciliter cet exercice, une grille d'analyse est proposée par Meier et Schier (2003), visant à décrypter la culture d'entreprise à partir d'un ensemble d'éléments plus ou moins identifiables au sein des organisations données. Cette grille est particulièrement adaptée pour deux raisons. La première est qu'elle reprend l'ensemble des éléments constitutifs de la culture recensés dans la littérature, à savoir dix items : l'histoire, le métier, les valeurs dominantes, les éléments d'identification et d'appartenance, le positionnement face à l'environnement, le type de structure, le processus de décision, le style de management et de source de pouvoir, les politiques des ressources humaines et les comportements et attitudes. Cette typologie permet de structurer les apports existants du domaine de manière

cohérente et ordonnée. La seconde raison tient au fait qu'elle a été spécifiquement construite dans le cadre de changements organisationnels et plus précisément de changements post-acquisition<sup>1</sup>, contexte dans lequel s'inscrit cet article. Néanmoins, nous avons choisi d'actualiser et d'enrichir cette grille à l'aide d'autres travaux, notamment ceux de Johnson et *al.* (2005) qui positionnent les différentes composantes d'une culture en fonction de quatre niveaux : manifestations visibles, comportements, valeurs proclamées et croyances tacites<sup>2</sup>. De plus, un autre niveau d'analyse a été introduit au sein de notre grille, permettant d'insister sur le double rôle d'une culture : celui d'intégrateur interne d'une part, dans la mesure où elle permet aux membres de l'organisation de se sentir unis par l'obtention collective de résultats et celui d'adaptateur externe d'autre part, en permettant le développement d'une acceptation relatif au positionnement de l'entreprises sur le marché (Schein, 1991). La grille d'analyse ainsi construite sera directement mise en pratique à partir de notre cas empirique, et plus précisément des sociétés étudiées, à savoir eStat (*Cf.* Annexe A) et Médiamétrie (*Cf.* Annexe B). Si ces différentes représentations ont le mérite de mettre en lumière de nombreux critères d'identification d'une culture d'entreprise et d'opérationnaliser cette dernière, elles restent cependant foncièrement schématiques et statiques. Elles omettent, en particulier, le caractère diachronique de la culture spécialement dans le cadre d'un rapprochement inter-organisationnel.

## 1.2. CULTURE ET PROCESSUS DE RAPPROCHEMENT INTER-ORGANISATIONNEL : UNE QUESTION D'INTÉGRATION

L'intégration consiste en la réunion de deux sociétés, initialement indépendantes qui deviennent, suite à leurs volontés mutuelles de se réunir, une seule et même entité. Barmeyer et Mayrhofer (2002) précisent que ce « *processus d'intégration ne concerne pas uniquement la stratégie, les techniques et les relations humaines. Il doit aussi prendre en compte la*

---

<sup>1</sup> Travaux élaborés en se basant sur les principaux travaux sur l'intégration culturelle et managériale dans le domaine des fusions et acquisitions portant sur l'intégration culturelle et managériale (Buono et *al.*, 1985 ; Duforez, 1995 ; Cartwright et Cooper, 1996), de la culture et des processus de changement organisationnel (Larçon et Reitter, 1979 ; Reitter et Ramantsoa, 1985 ; Reitter, 1991) et dans le domaine spécifique de la culture d'entreprise (Harrisson, 1972).

<sup>2</sup> Pour Johnson et *al.* (2005), les **manifestations visibles** recouvrent les composantes de la culture les plus évidentes à l'observation (codes vestimentaires, ambiance, répartition des bureaux, etc.). Les **comportements** correspondent aux activités de l'organisation lui permettant de fonctionner normalement et durablement (structure, modes de contrôle, routines etc.). Les **valeurs proclamées** sont généralement les raisons communiquées officiellement par les membres de l'organisation, le plus souvent dans les objectifs affichés par cette dernière (par exemple, la compagnie IBM communique fortement sur l'idée qu'elle est un « *innovateur au service des innovateurs* »). Les **croyances tacites partagées** sont composées de croyances fortes, souvent invisibles car inconscientes (elles sont du domaine de l'évidence), mais partagées par les acteurs de l'organisation. Pour comprendre et identifier ces dernières, il faut remonter à l'origine de la création d'une organisation, retracer son histoire et sa manière d'agir au travers des événements qui l'ont faite évoluer.

*dimension culturelle collective : les entreprises ont une histoire et des modes spécifiques de fonctionnement, qui constituent leur identité* » (*ibidem*, p. 4). Plusieurs travaux ont étudié la question du niveau culturel de l'intégration de deux sociétés, aux prises à des valeurs, comportements et pratiques spécifiques. Plus précisément, ces recherches ont porté leur intérêt sur les risques encourus par l'apparition d'incompatibilités culturelles (Schweiger et Weber, 1989), afin d'examiner les changements de comportements qui résultent de l'interaction et de la mise en commun de deux cultures d'organisations différentes (Sales et Mirvis, 1984). L'argument mis en avant est que la compatibilité culturelle entre les deux sociétés réduit les difficultés d'intégration au niveau individuel et favorise ainsi le processus d'intégration. De même, des recherches se sont concentrées sur l'étude des divergences culturelles (Buono et al., 1985 ; Nahavandi et Malekzadeh, 1988). Pour Marks et Mirvis (1992, 1998), Cartwright et Cooper (1994). L'incompatibilité organisationnelle et culturelle serait susceptible d'expliquer la faiblesse du taux de réussite des opérations de rapprochement. Nahavandi et Malekzadeh (1988) se sont plus précisément intéressés à la notion d'acculturation, définie par les auteurs comme l'ensemble des changements opérés dans deux systèmes culturels en contact et s'influençant mutuellement<sup>3</sup>. A partir des travaux de Nahavandi et Malekzadeh (1988) et Elsass et Veiga (1994)<sup>4</sup>, Marks et Mirvis (1994) ont analysé plus particulièrement le rapport de forces entre les partenaires et les apports respectifs de chacun à la nouvelle entité. En fonction des concessions plus ou moins fortes opérées par chacun d'entre eux, cinq configurations possibles ont été mises en évidence : l'absorption (l'acquéreur apporte de nouveaux systèmes de management et transforme l'autre entité en profondeur), la fusion renversée (l'acquis impose sa culture à l'acquéreur), la préservation, la transformation créatrice (les partenaires génèrent une nouvelle gestion de leur société et transforment leurs cultures), et enfin le meilleur des deux (mise en commun des caractéristiques culturelles perçues comme étant les meilleures).

Ces typologies combinent par conséquent l'analyse des différences culturelles avec l'étude du processus d'intégration, avec comme objectif de mieux déterminer le profil culturel de la nouvelle entité. Cependant, comme nous le verrons ci-après, ces travaux n'expliquent pas quels sont les critères culturels qui conduisent les dirigeants à privilégier certaines configurations culturelles au détriment d'autres, et si leurs choix initiaux de configuration sont

---

<sup>3</sup> Les auteurs ont ainsi identifié quatre modes d'acculturation : l'intégration (préservation des cultures en présence mais fusion des structures), l'assimilation (une des deux cultures s'impose à l'autre), la séparation (préservation des cultures et des structures) et enfin, la déculturation (création d'une nouvelle culture).

<sup>4</sup> Elsass et Veiga (1994) ont poursuivi les recherches de Nahavandi et Malekzadeh (1988) en prenant en compte deux principales forces considérées comme ayant une influence déterminante sur le phénomène d'acculturation : les forces d'intégration organisationnelle (définies comme les objectifs stratégiques) et les forces de différenciation culturelle (appréhendées comme les perceptions par les acteurs de leurs différences culturelles).

amenés à évoluer au cours du même processus, en vue d'atteindre l'objectif du rapprochement.

## 2. METHODOLOGIE

### 2.1. CHOIX ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

La méthodologie de recherche retenue repose sur une démarche qualitative, longitudinale, de nature exploratoire et sur l'étude en temps réel d'un cas unique de rapprochement inter-organisationnel entre les sociétés (cas Médiamétrie et eStat). Les raisons de ce choix sont triples : étudier en profondeur la complexité du changement culturel afin d'en améliorer sa compréhension (analyse des différentes étapes du processus de changement culturel) (1), bénéficier de l'opportunité de récolter une documentation riche généralement inaccessible à la recherche scientifique (nous avons eu, par exemple, accès aux comptes rendus des Assemblées Générales) (2), bénéficier de la possibilité de corroborer dans un premier temps et d'enrichir dans un second temps, un certain nombre de travaux antérieurs sur le même sujet (croissance externe et changement culturel) (3). Pour ce faire, cette recherche repose sur 153 journées d'observations, sur la collecte de 380 documents et la conduite de 58 entretiens, dans le cadre d'une opération de croissance externe réalisée sur le marché de la mesure d'audience de sites Internet. L'objectif du rapprochement est de compenser la puissance et la taille des principaux concurrents sur le marché, par la mise en place d'une organisation nouvelle, s'appuyant sur les qualités et savoir-faire des deux entités, en vue de produire un avantage concurrentiel durable.

### 2.2. TECHNIQUES DE COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES

La description et la compréhension du processus de changement culturel reposent sur une démarche de collecte et d'analyse structurée autour de trois principales étapes : une phase exploratoire, une phase approfondie et une phase de contrôle. Le contenu de ces phases est explicité dans le tableau présenté ci-après (Cf. Tableau 1).

**Tableau 1 : Techniques et méthodes de collecte**

<b>Phase 1 : La phase EXPLORATOIRE</b>
Cette phase s'apparente à l'entrée sur le terrain. Cette étape a débuté par la conduite d'entretiens préliminaires totalement ouverts avec trois interlocuteurs privilégiés sur le site d'eStat (directeur financier, directeur commercial et un des deux co-fondateurs). Au cours de ces entretiens, les acteurs ont abordé trois principaux thèmes : l'histoire de l'entreprise, les spécificités de son marché, et les objectifs et motifs du rapprochement. Ces entrevues étaient aussi l'occasion d'expliquer

les normes culturelles et le jargon employé. 380 documents ont été collectés, y compris des documents confidentiels rarement accessibles à la recherche (notamment, 16 procès verbaux des Comités de Direction<sup>5</sup> et 5 des Assemblées Générales). Dans le même temps, nous avons eu l'opportunité de mener une observation passive (153 journées d'observation sur une période de 18 mois), particulièrement féconde dans la mesure où elle a permis de « *comprendre de l'intérieur comment les événements surviennent, avant de les expliquer* » (Wacheux, 1996, p. 209).

Une présence quotidienne au sein de l'entreprise a permis aux chercheurs de se conformer aux règles de vie sociale. Les faits observés et les remarques suite à différents types d'interactions avec les acteurs ont systématiquement été notés dans un « journal de recherche ». Une observation de l'équipe dirigeante a été rendue possible par la participation des chercheurs au processus d'intégration, en tant que « rédacteurs » des réunions du Comité de Direction (CODIR). Nous avons donc été amenés à nous positionner en tant que participants qui observent (Groleau, 2003)<sup>6</sup>. Enfin, après deux mois d'immersion au sein de l'entreprise, des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de tous les acteurs d'eStat et de Médiamétrie, soit 33 entretiens (18 sur le site d'eStat, et 15 sur le site de Médiamétrie). Les entretiens ont tous été intégralement retranscrits et validés par les acteurs concernés.

### Phase 2 : La phase APPROFONDIE

Cette phase a consisté à vérifier les prémisses de la recherche concernant les éléments pouvant décrire le processus de changement culturel. Pour ce faire, nous avons procédé à une seconde série d'entretiens semi-directifs visant à apporter des réponses aux questions identifiées durant la phase exploratoire. Dans le même temps, nous avons été en mesure d'interroger les acteurs sur les événements survenus depuis et sur les raisons des nombreux changements intervenus (13 interviews sur le site d'eStat et 12 sur le site de Médiamétrie).

### Phase 3 : La phase de CONTROLE

Nous avons soumis aux acteurs les principaux résultats de la recherche. Des entretiens ont été conduits auprès de quatre membres de la direction, avec pour objectif de leur soumettre les résultats issus de la recherche. Cette phase a consisté à valider auprès des acteurs principaux de la fusion, les résultats de la recherche et de relancer la discussion sur des points importants.

Le codage et l'analyse des données ont été conduits au cours de ces trois phases, comme explicité et détaillé ci-dessous (Cf. Tableau 2)

**Tableau 2 : Codage et analyse des données**

<b>Réduction des données</b>	<b>Fiches de synthèse d'entretiens et de documents</b> : des fiches de synthèse des documents collectés et des entretiens retranscrits ont été opérées autour de trois « rubriques » : le contexte, la portée et le contenu (Miles et Huberman, 2003). <b>Deux monographies</b> ont été réalisées (août à décembre 2003 et de janvier 2004 à décembre 2004). <b>Deux chronologies</b> ont été élaborées (phases exploratoire et approfondie) préparant l'identification des phases du processus de rapprochement.
<b>Création des codes</b>	<b>Le logiciel ATLAS/TI</b> , spécifique à la recherche qualitative, a constitué une aide importante pour synthétiser, présenter et analyser la variété des données récoltées. Le cas d'étude a fait l'objet d'un codage autour de la grille de lecture sur l'analyse culturelle, élaborée et présentée dans cet article. Ainsi, 14 codes ont été définis, comme par exemple : EV-CL (événements clés) ; CO-VEST (codes-vestimentaires) ; SYM (symboles) ; etc.
<b>Analyse processuelle par les phases</b>	<b>Une analyse processuelle par les phases</b> a permis de rendre compte de manière précise, de l'évolution du phénomène (Van de Ven et Poole, 1990), par une identification des phases et des points de rupture. Les phases s'apparentent en des activités plus ou moins unifiées et cohérentes au cours d'un processus, et les points de rupture, les transitions et points de passage entre les phases. Ce découpage du processus observé a été établi de la façon la plus objective possible, notamment à partir de la base de données chronologique et à partir de la méthode proposée par Poole (1983). Il nous a été ainsi possible de décomposer l'histoire observée en un ensemble de faits, tout en conservant l'ordre temporel. Ainsi, dans le cadre de cette étude, trois phases ont été identifiées : la préservation des cultures, la volonté de Médiamétrie d'imposer sa culture face à celle d'Etat et la création d'une nouvelle culture.

<sup>5</sup> C'est au cours de ces réunions mensuelles entre dirigeants que se décide l'avancée de la fusion.

<sup>6</sup> Au total, nous avons eu l'opportunité d'assister à 29 réunions (9 sur le site de Paris, 1 sur Nice, 1 sur Opio, et 19 sur Sophia-Antipolis).

### **3. ENJEUX ET DIFFICULTES D'UN PROCESSUS DE CHANGEMENT CULTUREL : LE CAS MEDIAMETRIE-ESTAT**

L'étude du rapprochement entre les sociétés Médiamétrie et eStat vise à présenter un processus réel, particulièrement long et complexe de changement culturel. Pour ce faire, l'environnement des entreprises et leur histoire respective sont présentés. Puis, nous analysons le processus de rapprochement entre les deux sociétés, autour de l'étude des changements culturels.

#### **3.1. L'ENVIRONNEMENT DES DEUX ENTREPRISES**

Le marché sur lequel interviennent eStat et Médiamétrie est celui de la mesure d'audience. Il existe sur ce marché deux types d'outils, chacun basé sur des critères de mesure très différents. Ces outils ne mesurent pas les mêmes paramètres et n'appréhendent pas les mêmes réalités. Ces deux types de mesure sont le SITE Centric (mesure basée sur le site Internet) et le USER Centric (mesure basée sur l'utilisateur). Ils permettent de connaître, pour une entreprise cliente, son audience<sup>7</sup>.

Les clients<sup>8</sup> sur ce marché sont désireux de connaître leur audience, afin de pouvoir établir une comparaison avec les autres entreprises du même secteur et ainsi se positionner face à la concurrence. En effet, si les entreprises se dotent d'un outil basé sur des critères de mesure différents de leurs concurrents, les clients n'auront aucun moyen de comparer leurs audiences.

##### **3.1.1. L'histoire d'ESTAT**

eStat a été fondée par deux jeunes ingénieurs et par un entrepreneur particulièrement dynamique et connu pour son sens des affaires et son esprit « paternaliste ». La société eStat créée en 1997, était au commencement une filiale de la société Echo Interactive. Elle a assis sa prospérité sur le développement de technologies Internet vers la fin des années 90. Avec peu de moyens matériels et humains, elle a su développer des outils innovants et s'est vite imposée comme l'acteur de référence sur le marché national (met au point l'un des premiers moteurs de recherche pour Internet). En février 2001, le rachat d'Echo Interactive par France Telecom est conclu et cette dernière devient le pôle de compétence « High Tech » du groupe Wanadoo. A ce moment, la majorité des acteurs d'eStat quittent France Télécom pour relancer la start-up eStat. Ainsi, les acteurs d'eStat ont un vécu commun qui se manifeste par

---

<sup>7</sup> La mesure SITE permet à une entreprise bénéficiant d'un site Internet, de connaître et d'évaluer la fréquentation de son site, le nombre de pages vues, le parcours de l'internaute, le nombre de connexions par jour, etc. A la différence du USER Centric, cette mesure n'est pas nominative. Le USER Centric permet d'identifier l'internaute se connectant sur le site, à partir de sa catégorie socio-professionnelle. Le USER Centric est notamment connu pour mesurer l'audience de la télévision et de la radio.

<sup>8</sup> Les clients d'eStat sont essentiellement des petites et moyennes entreprises. A la différence, les clients de Médiamétrie sont majoritairement de très grandes sociétés (TF1, M6, etc.).

un fort attachement à la société et à ses dirigeants. La jeune société eStat se caractérise par un environnement de travail détendu. Les acteurs sont vêtus de manière décontractée (le plus souvent en jeans et baskets). L'ambiance est chaleureuse et les acteurs partagent leurs moments de pause. Les discussions sont franches, l'ambiance est conviviale et le travail intense. Les collaborateurs, surtout les ingénieurs et les techniciens, sont qualifiés communément de « Tacos ».

### **3.1.2. L'histoire de MEDIAMETRIE**

Privatisée en 1985, Médiamétrie est reconnue comme une « institution » sur le marché de la mesure d'audience des médias. Son Président Directeur Général depuis vingt ans, a su s'imposer comme leader sur le marché. La société a réalisé 36,2 millions d'euros de chiffres d'affaires en 2002, des bénéfices de l'ordre de 2 à 3% par an, la plupart réinvestis pour améliorer les services. Sa reconnaissance forte est due au fait qu'elle ait acquis le monopole de la mesure d'audience sur les marchés de la télévision, du cinéma et de la radio. Cette position de leader lui confère une assurance dans ses actions et décisions. De plus, la taille de l'entreprise Médiamétrie, (350 salariés) lui confère un poids prépondérant. De même, son ancienneté : privatisée depuis 1985, laisse à penser à Médiamétrie qu'elle dispose d'une certaine légitimité (historique) pour dicter ses règles de fonctionnement. Elle se caractérise par sa renommée sur le marché de la mesure d'audience des médias et se définit comme étant une « institution ». L'entreprise est située sur Paris à Levallois Perret, et regroupe l'ensemble de ses équipes au sein d'un immeuble de standing, reflet de sa renommée. L'observation de la société rend compte d'un code vestimentaire strict (du type costume/cravate). Chacun adopte un comportement discret et communique peu de manière informelle. Les échanges se font le plus souvent par mail, par souci de traçabilité. Le jargon est bien spécifique : les collaborateurs sont nommés, en fonction de leur position hiérarchique de « N+1 » ou « N-1 ». Le style de management est centré sur des objectifs précis. Les équipes ont peu d'autonomie et sont fortement encadrées et contrôlées. Ce contrôle est d'autant plus nécessaire que Médiamétrie est une grande entreprise, et de surcroît, elle privilégie la mise en place et le respect de procédures et de normes qualité.

### **3.2. LE PROCESSUS DE RAPPROCHEMENT INTER-ORGANISATIONNEL**

Les entreprises eStat et Médiamétrie se témoignent rapidement leur volonté mutuelle de s'associer. Les partenaires partagent les mêmes perspectives d'avenir avec l'ambition de devenir leader du marché, notamment par la création d'une innovation technologique conjointe : commercialiser un nouveau produit (« SITE+USER ») devant leur procurer un

précieux avantage concurrentiel. Le 11 juin 2003, la signature du protocole d'accord confirme et précise les intentions exprimées entre les deux sociétés. Le capital de Médiamétrie-eStat est partagé équitablement : 50% des actions sont détenues par eStat et 50% par Médiamétrie. Le 11 septembre 2003, les actionnaires se réunissent pour décréter l'existence juridique de la société. La forte implantation de Médiamétrie sur le marché des médias audiovisuels et la reconnaissance d'eStat dans le milieu Internet, confèrent à la nouvelle société une double assise que celle-ci doit renforcer, en créant une innovation née de la fusion des deux solutions techniques USER et SITE, en vue de devenir leader.

### ***Phase 1 : une volonté de préserver les cultures existantes***

La nouvelle société Médiamétrie-eStat repose ainsi sur un partage équitable du pouvoir et du contrôle. Les acteurs dirigeants entendent privilégier une démarche « de partage », centrée sur le respect des entités et la mise en place de comportements coopératifs. Lors de l'annonce de la fusion, les dirigeants ont veillé à rassurer les équipes quant aux changements à venir. Notamment, les valeurs proclamées visaient à mettre en évidence l'avenir prospère de la société suite au rapprochement :

« Médiamétrie et eStat associent leurs forces au sein d'une nouvelle société conjointe pour devenir la référence [sur leur marché]. [...] Une association logique pour les deux acteurs du marché qui se sont développés dans des directions proches et suffisamment distinctes pour créer aujourd'hui la synergie » (Communiqué de presse de Médiamétrie-eStat, juillet 2003).

A l'issue de la signature officielle des accords de fusion, un sentiment général de confiance se fait nettement ressentir, comme le témoigne le directeur commercial d'eStat :

« Médiamétrie, nous amène la visibilité, la présence, la caution, et la facilité. C'est un super papier cadeau avec un énorme nœud dessus ! » (Directeur commercial eStat).

Au niveau culturel, les salariés ont été informés que leurs habitudes de travail n'allaient pas changer et qu'aucun licenciement ne devait être opéré. Les effectifs de la nouvelle entité sont répartis dans deux locaux différents (Paris pour Médiamétrie et Sophia-Antipolis pour eStat). Le Comité de Direction (CODIR) contrôle chaque mois l'atteinte des résultats escomptés et fixe les objectifs à court et moyen terme.

« [...] La fusion ne doit pas changer nos conditions de travail. Les équipes restent les mêmes, les responsables aussi » (Directeur financier eStat).

« Un des points importants pour nous lors des négociations était de préserver nos spécificités : toute notre équipe, notre dynamisme. Nous gardons notre site et Médiamétrie le leur » (Cadre dirigeant eStat).

Toutefois, située à des distances géographiques importantes, chaque équipe opérationnelle, confiante dans ses actions et compétences techniques, prend des décisions et opère des manipulations sans avertir l'équipe située sur l'autre site. De fait, la situation devient vite ingérable.

## ***Phase 2 : Médiamétrie veut imposer sa culture face à celle d'eStat***

Au bout de trois mois, chacune des deux équipes techniques dénoncent les difficultés de collaboration. Les problèmes de communication couplés à ceux de mise en commun de leurs technologies, handicapent la réalisation des synergies attendues. Les acteurs de Médiamétrie se plaignent du manque de transparence et de visibilité. Les acteurs d'eStat, peu habitués à communiquer de manière formelle, n'éprouvent pas le besoin de tenir régulièrement informés les équipes de Médiamétrie. Le Directeur technique d'eStat explique concrètement les difficultés rencontrées quant à leur manière de collaborer.

« *Quand je demande des informations à un des techniciens de Médiamétrie, il envoie un mail de dix pages à toute sa hiérarchie, sauf à moi ! [...] Quand j'attends une réponse dans l'heure, finalement je n'obtiens un résultat que 24 heures après ! Et dans ces conditions, je ne peux pas continuer à travailler !* » (Directeur technique eStat).

Ces divergences contraignent la réussite de la fusion et retarde l'avancement du projet d'innovation, comme l'explique le discours des dirigeants :

« *Je crois que culturellement il y a un choc, et on ne sait pas comment coordonner l'ensemble. Nous n'avons pas appris à suffisamment nous connaître* ». (Membre 1 Comité Direction).

« *Le rapprochement de culture n'est pas possible [...]. Nous n'avons pas les mêmes méthodes de travail. Toute la difficulté est de faire coexister ces deux mondes* ». (Membre 3 Comité Direction).

Ces difficultés se manifestent par des retards dans les projets stratégiques, des problèmes de définition des responsabilités, de modalités de contrôle, etc. Aussi, à ce stade de la fusion, Médiamétrie veut clairement imposer son mode de fonctionnement. Les actionnaires s'accordent alors pour confier la gestion de la société à l'entreprise Médiamétrie. Cette dernière recrute en externe, un nouveau Président du CODIR. Il possède une voix prépondérante et a toute légitimité pour trancher les décisions, en cas de blocage. Médiamétrie modèle le nouvel ensemble selon ses principes de fonctionnement : planification stratégique forte, création d'un règlement intérieur, mise en place de nombreuses procédures techniques, élaboration de *reportings* pour les équipes opérationnelles et création de niveaux hiérarchiques. Les membres du CODIR expliquent les conséquences organisationnelles de ce changement :

« *Ils [les acteurs de MEDIAMETRIE] veulent nous inculquer leurs valeurs, mais cette stratégie n'est pas forcément viable pour une petite société comme la nôtre, hautement technologique* » (Membre Comité Direction).

« *MEDIAMETRIE veut modifier notre mode de fonctionnement, imposer sa gestion* » (Membre Comité Direction).

Face à l'impossibilité de trouver une gestion efficace de la société, les tensions ne font que se multiplier et aucune avancée n'est constatée sur le projet d'innovation technologique « SITE+USER ». Les dirigeants de Médiamétrie reconnaissent progressivement que la rigueur

de management imposée à eStat créée des contraintes fortes et nuit à toutes formes de « créativité » :

« *Ca n'est pas dans notre culture que d'innover. Il est certain qu'eStat a des compétences et une expertise que nous n'avons pas, notamment en termes d'innovation. Il est impératif de trouver un mode de fonctionnement avec eStat qui nous permet de développer nos synergies et d'innover* ». (Membre Comité Direction, Directeur Technique Médiamétrie).

### **Phase 3 : le renouveau ?**

Les clients de Médiamétrie-eStat commencent à sérieusement dénoncer les retards concernant la commercialisation de la technologie « SITE+USER », particulièrement attendue par le marché. Le directeur commercial explique l'urgence de la situation :

« *Je vous rappelle qu'à l'annonce de la fusion, nous avons largement communiqué sur la sortie prochaine de l'innovation SITE+USER. Nous sommes très sérieusement attendus par nos clients. Si nous ne commercialisons pas cette mesure sur le marché, nous pouvons dire au revoir à notre crédibilité et légitimité !* » (Membre Comité Direction, Directeur Commercial).

Le 9 mars 2005, les fondateurs d'eStat accompagnés des membres du CODIR, décident d'organiser une réunion auprès des équipes afin de les rassurer. Lors de cette réunion sur le site d'eStat, un des techniciens explique clairement qu'il est préférable pour le fonctionnement de la société et la réalisation du projet, de répartir les fonctions des deux parties. La solution envisagée est que chacune des parties ait la responsabilité d'une activité bien définie du projet, activité qui devra correspondre à ses compétences.

« *Médiamétrie coordonne et prend les grandes décisions quant aux développements technologiques à opérer, et nous, sur le site de eStat, nous opérons* » (Membre équipe technique).

Cette solution n'avait jamais été envisagée jusqu'alors et s'impose comme une nécessité et une évidence aux membres du CODIR. En effet, le CODIR se réunit quelques jours après afin d'envisager cette nouvelle stratégie d'intégration de leurs deux entités. Les membres du CODIR et actionnaires soulignent la nécessité d'opérer une meilleure répartition des tâches afin que chacun puisse se concentrer sur ses spécificités : eStat, l'opérationnel et les développements technologiques, et Médiamétrie, le décisionnel, l'organisation et la planification du projet d'innovation. En annexe du CODIR du 9 mars 2005, les actionnaires énoncent, dans un document officiel intitulé « *Réponse des actionnaires aux questions posées par les salariés* », les dispositions prises pour appliquer la nouvelle stratégie, améliorer et réorganiser le fonctionnement de la société. La stratégie de l'entreprise est redéfinie, tandis que l'ambition forte des dirigeants est clairement stipulée :

« *[...] Nous voulons que MEDIAMETRIE-ESTAT devienne une organisation bien huilée possédant les bons outils et dont les membres partagent ensemble une vision commune et nouvelle. C'est notre objectif que d'opérer cette transformation radicale* » (Annexe du CODIR du 9 mars 2005).

La société est organisée en logique projet autour d'équipes spécifiques autonomes, sélectionnées pour leurs compétences clés (techniques ou commerciales) ayant une durée de vie limitée. Ce mode d'organisation est désormais considéré par les dirigeants comme le mode de fonctionnement normal du nouvel ensemble, afin d'insuffler en permanence une culture de mouvement pour rester innovants au sein du secteur. En plus du projet « SITE+USER », des projets techniques innovants ont vu le jour (le e-commerce, la mesure d'audience Radio) ainsi qu'un projet commercial ambitieux (visant à conquérir 80% des clients du principal concurrent). Trois étapes sont à respecter dans la planification de tous les projets : la conception (définir le budget, concevoir, valider et présenter sous forme de « démo » le projet au CODIR) ; la réalisation (établissement de *Business Plan* permettant de fixer les conditions commerciales) ; et enfin, la production et la commercialisation. Parallèlement, le CODIR fixe les noms des chefs d'équipe, ses membres, leur responsabilité et autonomie, les priorités et le planning des actions. Les équipes nommées communiquent au CODIR l'avancée des projets et les difficultés rencontrées, à l'aide de tableaux de bord et de *reporting* mensuels. Un nouveau Comité est créé, qualifié de « Comité de Surveillance » (CS), regroupant les principaux actionnaires de la société. Il a pour mission d'introduire un nouveau système de pilotage et de contrôle au sein des activités et fixe les objectifs stratégiques à plus de trois mois. De nouveaux recrutements avec des profils différents sont opérés : deux commerciaux (télévendeurs) et un commercial « grand compte ». Le CODIR précise le processus de recrutement de ce dernier :

« [...] Nous avons surtout privilégié l'ouverture d'esprit. Nous n'avons pas cherché quelqu'un qui soit sur-diplômé mais au contraire, très opérationnel et qui puisse plonger dans les sujets et dossiers très rapidement ! » (Membre Comité).

Des discussions au sein de la direction sont menées en vue de repenser le système de rémunération et primes de l'entreprise afin de motiver et dynamiser les équipes projets (évaluation aux résultats). Par ailleurs, afin de créer une nouvelle cohésion de groupe, la société a pris pour habitude d'organiser des réunions collectives dans un cadre ludique et conviviale, le plus souvent au Club Méditerranéen, qui démarque fortement de la culture traditionnelle de l'entreprise Médiamétrie. Un an après la mise en place de cette nouvelle organisation, le climat social semble rétabli et les objectifs stratégiques en bonne voie.

« La société va bien et notre objectif de fusion est près d'être atteint. Je trouve que c'est un succès. C'est vrai que le seul point négatif n'est pas professionnel mais personnel. L'ambiance a changé, ce n'est plus comme avant, mais c'était obligé. Nous nous sommes rapprochés d'une autre société ! Mais il faut faire passer les intérêts professionnels avant les intérêts personnels. Maintenant je suis confiant car je sais que la société va se pérenniser. Quoiqu'il en soit l'intégration est terminée et maintenant nous pensons et agissons comme une unique et seule société ! » (Membre Comité Direction, 12 septembre 2005).

## 4. ANALYSE ET DISCUSSION

Afin de comprendre le déroulement du processus de changement culturel observé, il nous faut d'abord procéder à un diagnostic des cultures. A partir de la grille d'analyse, nous identifions les complémentarités culturelles entre les partenaires, mais aussi les différences fortes susceptibles de poser des difficultés quant à la réalisation des objectifs stratégiques. Ensuite, le processus de changement post fusion est analysé et discuté.

### 4.1. DES CULTURES DIFFÉRENTES MAIS COMPLÉMENTAIRES

Le double diagnostic réalisé au sein des sociétés eStat (Cf. Annexe A) et Médiamétrie (Cf. Annexe B) permet d'identifier leurs points forts et de souligner des différences notables entre les partenaires et de présenter la nouvelle culture de Médiamétrie-eStat (Cf. Annexe C). L'entreprise de type « start-up » (eStat) est face à une grande entreprise structurée, hiérarchisée et formalisée (Médiamétrie). eStat repose sur un système d'autorité « informelle » et privilégie un système de management fondé sur la flexibilité et la réactivité. Sa culture est fortement technologique. Les acteurs partagent une histoire et manifestent des pratiques de travail communes et soudées. *A contrario*, Médiamétrie repose sur un système d'autorité formelle et impose une planification et une coordination forte de ses activités. Aussi, les dirigeants d'eStat sont actionnaires de la société et manifestent ainsi la nécessité de valoriser leurs parts. A la différence, les dirigeants de Médiamétrie sont salariés et ont tendance à vivre sur leurs acquis. Enfin, eStat est une société historiquement insoumise, qui n'a pas peur du changement et de se lancer dans de nouveaux défis. Elle désire que Médiamétrie lui fasse confiance et qu'elle lui laisse opérer les choix techniques qui s'imposent. En effet, la culture de l'entreprise est « opportuniste » et se traduit par la recherche d'innovation, avec une tendance à définir les objectifs à court terme. *A contrario*, le diagnostic culturel de Médiamétrie témoigne, *a priori*, de la tendance qu'elle peut avoir à vouloir exercer un contrôle dans ses relations à l'autre. Il nous est déjà possible d'identifier ce risque potentiel et notamment le désir fort de Médiamétrie de vouloir gérer et contrôler le processus de création de la nouvelle technologie. Si des contradictions fortes existent entre leurs cultures organisationnelles, toutefois, les dirigeants identifient les mêmes priorités stratégiques et partagent une vision commune de l'avenir (analyse semblable du marché et même approche de la concurrence). Médiamétrie souhaite, par le rapprochement avec eStat, bénéficier du dynamisme et de la réactivité d'une petite société.

#### 4.2. LES CHANGEMENTS DE MODES D'ACCULTURATION

A partir des travaux sur le processus d'intégration et le changement culturel (Cf. le point 2. Cadre théorique), il est possible d'identifier et de qualifier chaque phase de changement observée. La phase 1 apparaît correspondre au mode d'acculturation qualifié par les auteurs de « **préservation** » (Nahavandi et Malekzadeh 1988 ; Elsass et Veiga, 1994). Le pluralisme culturel est ici volontairement maintenu. Les partenaires n'entendent pas s'intégrer organisationnellement et demeurent relativement autonomes au niveau de leur fonctionnement. Les forces d'intégration organisationnelle sont faibles et les dirigeants privilégient la différenciation culturelle. La principale raison est due au désir de préserver leurs spécificités, jugées nécessaires à l'atteinte de l'objectif de fusion : la création de l'innovation technologique. A la différence, l'acculturation observée durant la phase 2, semble coïncider avec le modèle « **d'assimilation** » (une des deux cultures s'impose à l'autre) défini par Nahavandi et Malekzadeh (1988), ou encore celui de « l'absorption » (l'acquéreur apporte de nouveaux systèmes de management et transforme l'autre entité en profondeur) selon Marks et Mirvis (1994). eStat doit s'aligner au système de management de Médiamétrie. Si on se réfère à Marks et Mirvis (1994), les degrés de changements au sein de Médiamétrie sont faibles à la différence de ceux observés au sein d'eStat. Enfin, la phase 3 semble correspondre au modèle de « **déculturation** » (création d'une nouvelle culture) (Nahavandi et Malekzadeh, 1988), ou de « transformation créatrice » (les partenaires génèrent une nouvelle gestion de leur société et transforment leurs cultures) (Marks et Mirvis, 1994), ou encore de « création organisationnelle » (Leroy, 2003). Dans ce cas, l'intégration n'est pas simplement un choix entre le meilleur des deux systèmes mais se caractérise par l'apparition d'une nouveauté organisationnelle. On évolue vers la création d'un nouvel ensemble, régi par de nouvelles valeurs, une nouvelle approche du métier et des clients et de nouveaux principes de management (Mise en place d'équipes projet, lancement de nouveaux projets, de nouvelles procédures de recrutement, etc.). Médiamétrie-eStat ambitionne alors de développer une nouvelle vision stratégique et une nouvelle culture.

Si le cas étudié permet d'enrichir les travaux sur le phénomène d'acculturation, il n'en demeure pas moins que ces derniers nous limitent dans la recherche d'explications fondées. En effet, comment expliquer le passage entre ces trois phases ? Pourquoi les acteurs dirigeants ont-ils finalement jonglé entre un modèle de « préservation » (phase 1), « d'assimilation » (phase 2) et de « déculturation » (phase 3) ? La grille d'analyse proposée ainsi que l'examen approfondie des modèles de classification de la culture en phase d'intégration, nous limitent dans la compréhension et l'explication des phénomènes observés. Il convient donc de poursuivre la réflexion, en comparant la nature des phases et leur spécificité.

### 4.3. LA REMISE EN CAUSE DU PARADIGME STRATÉGIQUE : POUR UN CHANGEMENT CULTUREL RÉUSSI

Afin d'enrichir la discussion, il nous a semblé utile d'introduire le concept de « paradigme stratégique », défini par Koenig (2005), comme la traduction plus ou moins explicite de la façon admise au sein de l'entreprise d'expliquer les succès d'hier et d'aujourd'hui. C'est en effet au niveau du paradigme stratégique que se définissent les questions qu'il est légitime de poser et les manières acceptables d'y répondre. Nous développons ici l'idée forte selon laquelle c'est la mise en péril du paradigme stratégique d'une entreprise ou en d'autres termes de sa légitimité institutionnelle et économique, qui pose la nécessité d'opérer un changement réel et profond de la culture d'entreprise. En effet, **la phase 1** se caractérise par une volonté de préserver le paradigme stratégique d'eStat et de Médiamétrie (maintien des bases de légitimité de chaque entité et conservation de leurs modes de pensée et d'actions). Les deux organisations sont considérées réciproquement comme légitimes dans le cadre du rapprochement. Médiamétrie est légitime sur le plan économique en tant qu'initiateur du rapprochement et un des leaders du secteur. De même, la plus petite structure (eStat) tire sa légitimité sur le plan technologique en raison de ses spécificités (Cf. grille d'analyse Annexe B) qui lui confèrent un avantage distinctif sur le marché. Il y a donc ici préservation des « paradigmes stratégiques » des deux entreprises, ce qui conduit les dirigeants au choix du mode de « préservation », de peur de détruire de la valeur dans le cadre du nouvel ensemble.

**En phase 2**, le paradigme stratégique d'eStat ou en d'autres termes sa légitimité institutionnelle et économique est remise en cause par Médiamétrie, qui va de fait, lui imposer sa vision stratégique, son mode d'organisation et de gestion managériale. Face à l'absence de résultats, l'organisation leader en termes de pouvoir de marché et d'effet de taille, à savoir Médiamétrie, décide de prendre les choses en main et d'asseoir sa domination sur l'autre entité. On constate dès lors des changements culturels uniquement au sein d'eStat. Ces derniers s'opèrent au niveau des trois « couches culturelles » définies par Hall (1984). Plus précisément, les changements de premier niveau concerne ce qui est aisément identifiable et explicite, à savoir les *règles / procédures*. Ces changements se traduisent par une mise en place stricte de pratiques de gestion et d'organisation chez eStat et par la création de règles explicites de fonctionnement (règlement intérieur, le recours à des procédures techniques, etc.) (1). Le deuxième niveau touche ce qui est plus implicite à la société eStat, à savoir ses

*croyances* (transformation de ses orientations générales)<sup>9</sup>, ses *valeurs* (redéfinition de la rémunération avec une révision du système d'octroi des primes) et ses *normes* (les règles de comportement propres sont changées avec notamment une redéfinition des horaires de travail plus stricte) (2). Enfin, une mutation est opérée au niveau des *postulats implicites* définis comme les fondamentaux touchant à l'existence et à la justification de l'entreprise en termes de rôle et de légitimité à l'intérieur et à l'extérieur de celle-ci. Ces fondamentaux touchent la recherche d'indépendance qui est remise en cause (les équipes d'eStat cultivaient jusqu'alors leur autonomie et indépendance) et la défense des intérêts des actionnaires (l'équipe dirigeante de salariés de Médiamétrie va imposer son mode de gestion à l'équipe dirigeante d'actionnaires d'eStat) (3). Ainsi, eStat accepte cette triple remise en cause de sa culture. Médiamétrie devient dès lors maîtresse du destin stratégique de la nouvelle entité créée. Le paradigme stratégique de Médiamétrie (avec ses postulats au cœur de son développement) est donc inchangé, alors que celui d'eStat, durant cette phase, est sérieusement remis en cause. De ce fait, en phase 1 et en phase 2, le changement culturel prend une allure de va-et-vient (de la préservation à une remise en cause forte du paradigme stratégique d'eStat), sans pour autant qu'il y ait réellement changement de culture au sein de la nouvelle entité. Ce mouvement oscillatoire irrésolu, se solde par le non avancement du projet création d'une innovation technologique.

*A contrario*, durant **la phase 3**, tout vient à se transformer. Au cours de cette phase, la perte de légitimité de Médiamétrie imposée par les exigences fortes du marché et rendue visible par le mécontentement des parties prenantes (clients notamment), conduit à une réorientation de la façon d'envisager le développement du nouvel ensemble, impliquant une évolution radicale de la culture du groupe (*Cf.* Annexe D). La remise en question de la stratégie du nouvel ensemble par des acteurs extérieurs et plus généralement par l'environnement (les clients), conduit les dirigeants de Médiamétrie à se retrouver quelque peu désarmés, perdus, n'ayant pas de réponse institutionnelle et enracinée à l'absence de résultats et à la perte progressive de compétitivité. Cette situation nouvelle et non prévue, conduit à repenser le cadre stratégique des métiers et des activités des entreprises et donc progressivement à renouveler le paradigme des deux partenaires (*Cf.* Annexe C). Cette ouverture au changement au niveau des postulats implicites des deux organisations permet de déboucher sur une révolution culturelle chez les deux entités.

---

<sup>9</sup> Une modification des *croyances* d'eStat se traduit par une transformation de ses orientations générales. Alors, que ces dernières étaient « *s'orienter vers ses collaborateurs* » (manifeste l'importance de maintenir un bon climat social) et « *valoriser la société* » (témoigne de la volonté d'innover et du dynamisme de la société) (Co-fondateur de eStat), Médiamétrie lui impose ses propres croyances qui sont : « *s'orienter vers ses clients* » et « *la recherche de consensus* » (Directeur commercial de Médiamétrie).

Si la littérature a jusqu'alors mis en évidence différents typologies et modèles culturels en phase post-fusion, nous l'avons vu, ces travaux n'explicitent pas concrètement, comment et pourquoi s'opèrent ce choix du modèle. Toutefois, Leroy (2003) a montré que le choix des partenaires quant au mode de composition organisationnel et culturel en phase d'intégration post-fusion, pouvait être influencé par cinq variables : les objectifs du rapprochement, les différences stratégiques, organisationnelles et culturelles entre les partenaires, mais aussi par des contraintes de temps, des considérations politiques, et enfin par un ajustement nécessaire à l'environnement et à la vision de la nouvelle entité souhaitée par la direction. Ces variables exercent une influence plus ou moins forte sur le changement culturel. Or, l'analyse du cas Médiamétrie-eStat rend clairement compte que la variable « environnement » doit être différenciée et considérée à un autre niveau. Elle n'est pas simplement modératrice et/ou amplificatrice du changement, mais bien transformatrice, conduisant à une mutation profonde de toutes les règles du jeu. L'apport principal de cette recherche est ainsi de montrer que si la pression exercée par le marché entraîne une transformation radicale du paradigme stratégique d'une entreprise (remise en cause de la légitimité et de la survie sur le marché), alors une évolution réelle de la culture est envisageable.

## **CONCLUSION ET IMPLICATIONS MANAGERIALES**

L'histoire du changement culturel de Médiamétrie-eStat incite à tirer plusieurs enseignements pratiques. Le premier est que les acteurs n'ont pas cherché, d'emblée, à changer de culture. Prenant progressivement conscience de leur perte de légitimité institutionnelle et économique et du risque de mise en péril du projet, les acteurs réagissent et revoient leur manière d'interagir, de penser et de fonctionner.

Le second enseignement proposé repose sur l'utilité et la mise en pratique d'une grille d'analyse culturelle. Le diagnostic des cultures proposé vise à guider le(s) acteur(s) interne(s) ou externe(s) à l'organisation en charge de ce travail, en prenant appui sur un ensemble de points et questions clés, qui devront être posés à un collectif. Dans cette perspective, cette étude se veut utile à la recherche comme aux praticiens, en proposant des techniques et méthodes d'opérationnalisation de la culture. Néanmoins, si cette grille sert de « lunettes » pour déchiffrer une culture organisationnelle, sa simple application ne peut prétendre proposer à elle seule des hypothèses. Elle doit donc être envisagée et utilisée comme une aide essentiellement. Par conséquent, un tel diagnostic n'est utile que s'il est comparé aux défis stratégiques que se pose l'entreprise.

Vouloir créer ou changer radicalement la culture est inconcevable. On ne peut effacer l'histoire d'une organisation, son passé et ses croyances. Par contre, envisager de nouveaux projets conduit les acteurs à l'utiliser, progressivement, comme un capital utile au changement. Le cas Médiamétrie-eStat démontre clairement qu'il est important de ne pas se « leurrer ». Exercer un contrôle sur la culture est matière impossible et toutes démarches suggérant l'inverse nous semblent vaines. Le processus de changement culturel de Médiamétrie-eStat, dans toute sa complexité, témoigne de cette logique. A sa lecture, les managers pourront ainsi bénéficier d'une expérience riche et féconde quant à la conduite d'un changement culturel, où la culture est replacée à une dimension centrale mais non excessive.

## RÉFÉRENCES

- BARMEYER C. ET MAYRHOFER U. 2002. Le changement organisationnel dans les fusions internationales : le cas EADS. *La métamorphose des organisations, 3<sup>ème</sup> Colloque*, GREFIGE.
- BUONO A.F., BOWDITCH J.L. ET LEWIS J.W. 1985. When Culture Collide: the Anatomy of the Merger. *Human Relations*, 38, 477-500.
- CARTWRIGHT S. ET 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, 47-61.
- CARTWRIGHT S. ET COOPER C.L. 1996. *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures*. Butterworth-Heineman.
- DUFOREZ A. 1995. *Complexité organisationnelle des fusions-acquisitions*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris I.
- ELSASS P.M. ET VEIGA J.F. 1994. Acculturation in Acquired Organizations: a Force field Perspective. *Human Relations*, 47 (4), 431-45.
- HARRISSON R. 1972. Understanding your Organization's Character. *Harvard Business Review*, May - June, 119-28.
- GRANSTRAND O. ET SJOLANDER S. 1990. The Acquisition of Technology and Small Firms by Large Firms. *Journal of Economic Behaviour & Organization*, 13 (3), 367-386.
- GROLEAU C. 2002. L'observation. in GIORDANO Y. (Coord.), *Conduire un projet de recherche*, Colombelles, EMS, Chapitre 6, 212-244.
- HALL E.T. 1984. *Le langage silencieux*. Seuil.
- JOHNSON G., SCHOLLES K., WHITTINGTON R. ET FRERY F. 2005. *Stratégique*. Paris, Pearson Education.
- KOENIG G. 2005. *Management stratégique*, Dunod.
- LARÇON J.P.P. ET REITTER R. 1979. *Structures de pouvoir et identités de l'entreprise*. Paris, Nathan.
- LEROY F. 2003. Processus d'intégration et logiques de reconfigurations organisationnelles dans les fusions-acquisitions. *Actes de la XII<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Les Côtes de Carthage.
- MARKS M.L. ET MIRVIS P.H. 1992; *Managing the Merger. Making it work*. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice Hall.
- MARKS M.L. ET MIRVIS P.H. 1998. *Joining Forces*. San Francisco: Jossey-Bass.

- MEIER O. 2002. Gestion et valorisation des différences culturelles dans le cas de fusions acquisitions. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 43, 68-81.
- MEIER O. ET SCHIER G. 2003. *Fusions-Acquisitions*. Paris, Dunod.
- MEIER O. 2004. *Management Interculturel*. Paris, Dunod.
- MILES B.M. ET HUBERMAN A.M. 2003. *Analyse des données qualitatives*, Seconde Edition, Paris, De Boeck Université.
- NAHAVANDI A. ET MALEKZADEH A.R. 1988. Acculturation in Mergers and Acquisitions. *Academy of Management Review*, 13, 79-90.
- OUMET G. 2005. Psychologie des leaders et culture organisationnelle. Une typologie métaphorique. *Cahier de recherche N°05-08*, HEC Montréal.
- POOLE M.S. 1983. Decision Development in Small Groups III: a Multiple Sequence Model of Group Decision Development. *Communication Monographs*, 50 (4), 321-341.
- REITTER R. 1991. *Culture d'entreprises, études sur les conditions de réussite du changement*. (Coord.) Paris, Vuibert.
- REITTER R. ET RAMANTSOA B. 1985. *Pouvoir et politique*. McGraw, Hill.
- ROJOT J. 2003. *Théorie des organisations*. Paris, Editions ESKA.
- SALES A.L. ET MIRVIS P.H. 1984. When Cultures Collide: Issues in Acquisition. In KIMBERLY J.R. ET QUINN R.E. (Eds). *New Futures: The Challenge of Managing Corporation Transitions*. Homewood, IL: Dow-Jones Irwin, 107-133.
- SCHEIN E.H. 1984. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, Winter.
- SCHEIN E. 1991. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- SCHEIN E.H. 1999. *The Corporate Culture. Survival Guide*. San Francisco, Jossey-Bass.
- SCHWEIGER D.M. ET WEBER Y. 1989. Strategies for Managing Human Resources During Mergers and Acquisitions: An Empirical Investigation. *Human Resource Planning*, 12 (2), 69-87.
- SULLIVAN P.H. J. ET SULLIVAN P.H. S. 2000. Valuing Intangible Companies. An Intellectual Capital Approach. *Journal of Intellectual Capital*, 1 (4), 328-340.
- THEVENET M. 1993. *La culture d'entreprise*. Paris, PUF, coll. « Que sais-je ».
- VAN DE VEN A.H. ET POOLE M.S. 1990. Methods for Studying Innovation Development in the Minnesota Innovation Research Program. *Organization Science*, 1 (3), 313-335.
- WACHEUX F. 1996. *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Paris, Economica.

## Annexe A : Grille d'analyse de la culture eStat

Composantes	Application à la société ESTAT	Analyse
<b>(1) MANIFESTATIONS VISIBLES</b> <span style="float: right;"><i>(Intégration interne + Adaptation externe)</i></span>		
<b>Mythes :</b> (histoire, événements clés)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fondateurs qualifiés de « génie »</li> <li>- Notoriété nationale</li> </ul>	Réputation forte des fondateurs des « légendes »
<b>Symboles</b> (jargon, code vestimentaire, horaires de travail, logos, répartition des bureaux)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tenue vestimentaire très décontractée</li> <li>- Répartition des bureaux importe peu</li> <li>- Jargon très technique</li> <li>- Gestion du temps de travail très souple</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vécu commun des collaborateurs</li> <li>- Sentiment fort d'appartenance</li> <li>- Fort attachement au personnel</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>CULTURE FAMILIALE</b></p>
<b>(2) COMPORTEMENTS</b> <span style="float: right;"><i>(Intégration interne)</i></span>		
<b>Système de contrôle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de formalisme</li> <li>- Management consultatif (concertation)</li> <li>- Actionnaires-salariés : rimes, actions de la société encouragent les acteurs à collaborer et à s'investir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Très forte confiance entre les opérationnels et la direction</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>CULTURE INFORMELLE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un esprit « maison »</li> <li>- Engagement fort des acteurs</li> <li>- Chaque collaborateur est un peu considéré comme « propriétaire » de la société</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>CULTURE DECENTRALISEE et PARTICIPATIVE</b></p>
<b>Structure de pouvoir et processus de décision</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Système d'autorité informelle</li> <li>- Absence de planification</li> <li>- Privilégier la flexibilité et la réactivité</li> <li>- Chaque collaborateur détient des actions de la société</li> <li>- Croyances fortes des dirigeants dans le dynamisme de la société et leur capacité à innover</li> </ul>	
<b>Structure organisationnelle</b> + <b>Politique de Gestion des Ressources Humaines</b> + <b>Communication-mode de diffusion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Très bon climat social</li> <li>- Acteurs fortement impliqués et motivés</li> <li>- Forte autonomie accordée aux équipes</li> <li>- Société « anarchique » : pas de réelle hiérarchie et d'organisation</li> <li>- Acteurs évalués sur leurs résultats</li> <li>- Volonté de valoriser le personnel</li> <li>- Communication interne faible : aucune réunion formelle</li> </ul>	
<b>Rites et Routines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Société rachetée par France Télécom, et devenue par la suite Wanadoo</li> <li>- La majorité des acteurs d'eStat ont quitté France Télécom pour relancer la start-up et suivre une « nouvelle aventure » auprès de leurs dirigeants</li> <li>- Discussion informelle entre les acteurs</li> <li>- Sortie entre collaborateurs fréquentes en dehors des heures de travail</li> </ul>	
<b>(3) VALEURS PROCLAMEES</b> <span style="float: right;"><i>(Adaptation externe)</i></span>		
<b>Objectifs dominants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Devenir la mesure de référence</li> <li>- Pérenniser la société</li> <li>- Développer des solutions innovantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientée vers ses collaborateurs</li> <li>- Volonté de valoriser la société (innover)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>CULTURE PRODUIT / RISQUE</b></p>
<b>Référentiels en termes de développement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La notoriété technique</li> <li>- Les références (nombre de clients)</li> <li>- Les innovations apportées aux produits</li> </ul>	
<b>Position face à l'environnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subit les pressions de l'environnement (innover rapidement)</li> <li>- Devenir la référence du marché</li> </ul>	
<b>(4) CROYANCES TACITES PARTAGEES</b> <span style="float: right;"><i>(Intégration interne)</i></span>		
<p><b>Société historiquement insoumise, qui n'a pas peur du changement et de se lancer de nouveaux défis.</b> Orientée vers l'extérieur, elle est désormais contrainte à changer suite à la fusion avec Médiamétrie</p>		

## Annexe B : Grille d'analyse de la culture MEDIAMETRIE

Composantes	Application à la société MEDIAMETRIE	Analyse
<b>(1) MANIFESTATIONS VISIBLES</b> <span style="float: right;"><i>(Intégration interne + Adaptation externe)</i></span>		
<b>Mythes : (histoire, événements clés)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Privatisée en 1985, monopole de la mesure d'audience des médias audiovisuels</li> <li>- Forte stabilité des résultats (une certaine garantie au regard de la situation de monopôle)</li> <li>- Poids important du PDG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réputation forte du PDG</li> <li>- Entreprise connue comme étant une « institution » indétronable</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>CULTURE FORTE</b></p>
<b>Symboles (jargon, code vestimentaire, horaires de travail, logos, répartition des bureaux)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tenue vestimentaire stricte</li> <li>- Bâtiments luxueux</li> </ul>	
<b>(2) COMPORTEMENTS</b> <span style="float: right;"><i>(Intégration interne)</i></span>		
<b>Système de contrôle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fermeté des décisions</li> <li>- Respect de nombreuses procédures</li> <li>- Management autocratique</li> <li>- Préparation importante des réunions (ordre du jour, mise en place de nombreux documents, <i>reporting</i>, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les objectifs et actions des salariés sont clairement définis</li> <li>- Les procédures de standardisation sont fortement présentes au sein de l'entreprise</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>CULTURE FORMELLE et PROCEDURIERE</b></p>
<b>Structure de pouvoir et processus de décision</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Système d'autorité formelle</li> <li>- Dirigeants sont des salariés</li> <li>- Très formalisée et standardisée</li> </ul>	
<b>Structure organisationnelle + Politique de Gestion des Ressources Humaines + Communication-mode de diffusion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible autonomie accordée aux équipes</li> <li>- Accorde une très grande importance à la stabilité interne et au respect du règlement</li> <li>- Forme pyramidale / Nombreux niveaux hiérarchiques</li> <li>- Le statut du salarié au sein de la société est très important</li> <li>- Nécessité d'établir de nombreux budgets, de planifier, de coordonner</li> <li>- Communication interne forte : nombreuses réunions</li> <li>- Mentalité centrée sur la préservation des acquis</li> </ul>	
<b>Rites et Routines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Société connue comme étant une « institution »</li> <li>- Société prestigieuse et d'un certain « standing » avec des actionnaires connus comme TF1 et M6</li> <li>- Sortie entre collaborateurs peu fréquentes</li> </ul>	
<b>(3) VALEURS PROCLAMEES</b> <span style="float: right;"><i>(Adaptation externe)</i></span>		
<b>Objectifs dominants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Devenir leader incontesté du marché</li> <li>- Satisfaire ses clients (dont certaines sont aussi actionnaires de la société)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortement orientée vers la satisfaction du client</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>CULTURE CLIENT</b></p>
<b>Référentiels en termes de développement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La notoriété</li> <li>- Les références (nombre de clients)</li> <li>- La qualité de service (rigueur scientifique pour la mesure d'audience)</li> </ul>	
<b>Position face à l'environnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Devenir la référence de la mesure d'audience pour tous les médias audiovisuels sur le marché national</li> </ul>	
<b>(4) CROYANCES TACITES PARTAGEES</b> <span style="float: right;"><i>(Intégration interne)</i></span>		
<p><b>Médiamétrie a une confiance forte dans ses décisions et actions. Son ancienneté, son expérience managériale, ses succès l'amènent à penser qu'elle dispose d'une certaine légitimité pour orienter les règles de fonctionnement face à un nouveau partenaire, comme eStat.</b></p>		

**Annexe C : Grille d'analyse de la nouvelle culture MEDIAMETRIE-ESTAT (en phase 3)**

Composantes	Application à la société MEDIAMETRIE-ESTAT	Analyse
<b>(2) MANIFESTATIONS VISIBLES</b> <i>(Intégration interne + Adaptation externe)</i>		
<b>Mythes : (histoire, événements clés)</b>	- Fusion des sociétés Médiamétrie et eStat en 2003 - Légitimité économique et technique forte sur le marché	<b>CULTURE DE MOUVEMENT</b>
<b>Symboles (jargon, code vestimentaire, horaires de travail, logos, répartition des bureaux)</b>	- Organisation de week end « Club Med »	
<b>(2) COMPORTEMENTS</b> <i>(Intégration interne)</i>		
<b>Système de contrôle</b>	- Création d'un Comité de Surveillance qui fixe les objectifs stratégiques > à 3 mois - Préparation collective des réunions (dispositifs d'ordre du jour, de reporting, etc.)	<b>CULTURE D'OUVERTURE et de PROJET</b>
<b>Structure de pouvoir et processus de décision</b>	- Equipes projets autonomes - Evaluation aux résultats	
<b>Structure organisationnelle + Politique de Gestion des Ressources Humaines + Communication-mode de diffusion</b>	- Organisation par équipes projet - Mise en place d'un système de veille - Benchmarking - Procédures d'alerte avec remontée de l'information - Communication de l'avancement et des difficultés du projet à l'aide de tableaux de bord - Recrutement d'anciens dirigeants (expérience managériale et ouverture d'esprit)	
<b>Rites et Routines</b>	- Société connue comme voulant devenir la référence sur le marché - Sortie entre collaborateurs deviennent fréquentes	
<b>(3) VALEURS PROCLAMEES</b> <i>(Adaptation externe)</i>		
<b>Objectifs dominants</b>	- Devenir le leader incontesté du marché - Pérenniser la société - Faire de la nouvelle société un pôle « high Tech »	- Fortement orientée vers le développement de nouvelles technologies et satisfaction des clients  <b>CULTURE HIGH TECH / INNOVANTE</b>
<b>Référentiels en termes de développement</b>	- La notoriété des deux anciennes sociétés - La qualité de service et des innovations produites	
<b>Position face à l'environnement</b>	- Obtenir un précieux avantage concurrentiel : commercialiser l'innovation « SITE + USER »	
<b>(4) CROYANCES TACITES PARTAGEES</b> <i>(Intégration interne)</i>		
<b>La nouvelle société a une vision commune de l'avenir, identifiant les mêmes priorités stratégiques : pérenniser la société et se positionner en tant qu'entreprise à la pointe de la technologie</b>		

## Annexe D : Le processus de changement culturel

