

La fusion comme source d'évolution organisationnelle : Analyse du processus de variation-sélection-rétention de nouvelles pratiques dans la mise en œuvre d'une fusion.

Introduction

Cette étude entend analyser un processus de fusion entre deux organisations et plus particulièrement comment une fusion peut être comprise dans le cadre de la théorie évolutionniste des organisations ("Evolutionary Theory") comme un processus de **variation-sélection-rétention** de nouvelles pratiques. Nous étudions ici comment de nouvelles pratiques peuvent être transférées et institutionnalisées durant le processus de mise en œuvre de la fusion puis stabilisées dans la nouvelle entité créée.

La fusion confronte deux corpus de pratiques organisationnelles, de routines, d'outils et de systèmes, de styles de management et de manière de se comporter. Cette confrontation permet de comprendre la fusion comme une source de variation organisationnelle importante. Il est alors intéressant d'analyser comment l'organisation se modifie, selon quels processus et de déterminer l'impact de cette **variation**. La fusion génère de la variation. La question est alors de savoir si cette variation se transforme en **variété** organisationnelle, c'est-à-dire si l'organisation soumise à variation se transforme de manière significative par l'adoption de nouvelles pratiques ou si son profil n'est pas profondément modifié.

Nous essayons donc d'analyser ici comment de nouvelles pratiques sont sélectionnées puis progressivement retenues par la nouvelle entité résultant de la fusion. Nous essayons aussi de repérer quels obstacles à leur institutionnalisation dans l'organisation peuvent rencontrer ces nouvelles pratiques, quels sont les facteurs d'inertie freinant le changement organisationnel.

Champ théorique

Ce travail nous a conduit à nous situer par rapport aux théories "biologiques" de l'organisation que sont l'écologie des populations organisationnelles dont Hannan et Freeman (1977, 1984) constituent les représentants les plus connus et par rapport à la théorie évolutionniste principalement représentée par Nelson et Winter (1982). Dans la perspective de l'opposition-complémentarité des théories évolutionnistes et écologiques, nous nous sommes appuyés sur les travaux portant sur les procédures et les routines organisationnelles (Cohen et Bacdayan, 1994; Cyert et March, 1963; Levitt et March, 1988; Miner, 1990, 1991; Nelson et Winter, 1982; Winter, 1987, 1994). La notion de routine organisationnelle joue en effet un rôle important dans le dispositif expliquant l'évolution ou la difficulté à évoluer des organisations. La notion de routine organisationnelle reçoit certes encore des définitions diverses mais elle est maintenant utilisée par de nombreux auteurs pour analyser les phénomènes organisationnels. Elle présente une portée heuristique sur laquelle peuvent s'appuyer les chercheurs dans la mesure où, si elle ne leur fournit que des éléments de réponses encore un peu disparates, elle leur permet au moins de les aider à construire leurs interrogations et à envisager de nouvelles problématiques.

Etude empirique

Notre travail s'appuie sur l'étude empirique longitudinale d'une fusion entre deux entreprises d'un grand groupe agro-alimentaire français, entreprises ici désignées par les lettres A et B. Les deux entreprises appartenaient à la même branche de ce Groupe. Elles fabriquaient des produits identiques et les vendaient sur les mêmes marchés géographiques mais la taille des entreprises différait (B possédait un chiffre d'affaires d'un tiers plus important que celui de A et il en allait de même pour le personnel). Par ailleurs, les marques présentaient des positionnements marketing différents et se différenciaient aussi par leur organisation, leurs systèmes et leurs procédures ainsi que par leur culture. A et B furent fusionnés pour réaliser des économies de structure à l'intérieur de la Branche. Seule la marque B fut conservée. Le Siège de la nouvelle entité fut celui de B.

La fusion comme source de variation

Pour que l'organisation se transforme, dans le cadre de la théorie évolutionniste des organisations, une source de variation conséquente est nécessaire. Cette variation peut prendre plusieurs formes. Elle peut advenir par exemple grâce à l'embauche de nouveaux employés qui apportent des profils et des compétences différents. La variation peut aussi être organisée et institutionnalisée à l'intérieur de l'entreprise, quand par exemple plusieurs équipes sont mises en parallèle, mais sur un même projet, pour développer un nouveau produit (Miner, 1994, Miner et Robinson, 1994) ou lorsque l'entreprise instaure des niches organisationnelles permettant à l'intraprenariat de se développer (Burgelman, 1983, 1991). L'entreprise met alors en place des procédures visant à générer systématiquement la variation. La variation peut aussi advenir plus indirectement quand l'environnement de l'organisation connaît des mutations importantes qui forcent l'entreprise à se modifier. Elle peut aussi se produire lorsque l'organisation rentre en contact plus ou moins direct avec une autre organisation comme c'est le cas dans les alliances ou dans les fusions-acquisitions.

Le point de départ de notre argumentation est que la fusion constitue un mode de variation important qui peut être organisé, planifié et/ou au contraire être de nature émergente.

La fusion introduit une déviation organisationnelle, une discontinuité qui permet le changement ou l'adaptation des pratiques organisationnelles. Par exemple Weick (1979) décrit les fusions comme des processus de rupture qui introduisent la différence et la contradiction dans les corpus établis de connaissances et de pratiques organisationnelles. Pour Winter (1994) les fusions-acquisitions constituent des moyens d'acquérir de nouvelles routines. L'interaction entre deux ensemble organisés de routines produit des phénomènes de résolution des contradictions, d'aplanissement des différences. Cette résolution peut s'effectuer par élimination des différences. La fusion sera alors comprise comme une imposition des pratiques organisationnelles sur l'entreprise absorbée. La spécificité organisationnelle d'un des partenaires de la fusion est alors niée. Mais la résolution peut aussi être comprise comme une adaptation réciproque, comme une modification mutuelle des corpus de routines respectifs. Ce processus d'adaptation, dont l'amplitude est plus ou moins importante, peut alors être compris comme un vecteur de changement organisationnel. La fusion permet d'importer de nouvelles pratiques, de nouvelles routines. Cette approche peut être

considérée comme lamarckienne dans la mesure où des caractères d'une organisation peuvent être acquis et intégrés par une autre organisation.

L'évolution du système organisationnel requiert une variation suffisante (Miner, 1990). La différence entre les organisations doit être significative pour pouvoir provoquer un processus d'adaptation. Inversement, une variation de trop grande intensité risque d'être rejetée ou alors de supplanter l'organisation d'accueil. La variation est alors destructrice et elle élimine les bénéfices de l'apprentissage précédent (Weick, 1979).

C'est en ce sens que les acquisitions entre entreprises aux métiers éloignés l'un de l'autre constitueraient des sources de variations si importantes que les modes d'intégration choisis privilégient la préservation (Haspeslagh et Jemison, 1991) c'est-à-dire la limitation de la variation puisque l'entreprise acquise n'est pas intégrée organisationnellement et demeure relativement autonome.

A l'opposé, des acquisitions horizontales ayant pour objectif des économies d'échelle, des restructurations se traduisent le plus souvent par des rapprochements organisationnels massifs. La question est alors de savoir si ces rapprochements constituent de véritables variations et si celles-ci génèrent des variétés organisationnelles significatives. Les différences organisationnelles sont-elles, dans une fusion-acquisition horizontale, suffisantes pour provoquer un processus d'adaptation et d'apprentissage ? Les variations produites par la fusion d'entreprise pratiquant la même activité sont en effet de nature plus quantitative que qualitative et consistent à ajouter du même au même.

Cependant, comme l'a remarqué Deiser (1994) une simple variation quantitative peut provoquer des changements organisationnels profonds et même se traduire par un changement qualitatif de l'entreprise. En effet, en changeant de taille, l'entreprise ne reste pas dans l'univers du même. Elle devient autre car le changement de taille implique des modifications dans les pratiques de management, une réorganisation des structures, la prise en compte d'une gamme élargie...

Par ailleurs, la proximité stratégique des entreprises n'interdit pas des variations organisationnelles fortes. Il est en effet nécessaire de prendre en compte les spécificités organisationnelles et culturelles des organisations fusionnantes. Si, dans le cadre d'une analyse stratégique, les entreprises diffèrent peu, les différences organisationnelles et culturelles peuvent être suffisamment importantes pour provoquer des variations significatives et transformer en profondeur l'organisation. Cela constitue le second principe de notre recherche.

Ainsi, dans le cas que nous avons étudié, il est naturel de se demander si la fusion de deux entreprises pratiquant le même métier, vendant des produits comparables et appartenant au même Groupe, pouvait introduire une variation suffisante pour provoquer de la variété organisationnelle. La possibilité d'une variation significative aurait alors été limitée. Cependant les différences entre les deux entreprises étaient suffisantes pour générer de la variation organisationnelle : leurs histoires, leurs cultures, leurs styles de management différaient suffisamment pour générer la variation. La mise en œuvre de la fusion s'est d'ailleurs explicitement appuyée sur ces différences et les managers de chacune des entreprises se sont efforcés de les exploiter afin de créer une variété organisationnelle plus forte. La source de variation était donc d'abord organisationnelle et culturelle. Les systèmes, les outils, les manières de se comporter

différentes suffisamment pour causer de l'inconfort et remettre en question les pratiques existantes. Ces différences apparemment mineures d'un point de vue purement stratégique, ont provoqué des processus d'adaptation ou même de mutation importants.

Nous posons donc ici que les entreprises bien qu'appartenant à des univers stratégiques identiques constituent des "espèces" organisationnelles différentes. Les entreprises présentent une idiosyncrasie ou une singularité qui sont remises en question, ébranlées dans l'opération de fusion puisque cette opération implique la création d'une entité nouvelle. La fusion représente donc une possibilité de remise en cause de la singularité de chaque entité.

La fusion peut être conçue, d'une part, comme un affrontement organisationnel, comme un conflit entre deux systèmes légitimes. La confrontation des singularités devient une guerre dans laquelle chaque entreprise essaie d'imposer ses systèmes, ses outils, ses comportements sa culture. Cette vision jouit d'un fort crédit auprès des chercheurs en management, toujours attentifs à ne pas prendre au premier degré les discours souvent faussement consensuels des managers conduisant une fusion. Derrière les beaux discours de mariage organisationnel apparaissent alors affrontements et luttes de pouvoir entre organisations, services et individus qui relèvent plus de l'enfer conjugal que d'une douce idylle. La fusion est alors comprise comme une acquisition déguisée.

Mais la fusion peut aussi être comprise et organisée comme une opportunité, une occasion d'apprentissage (Deiser, 1994, Hedberg, 1981). Elle permet de modifier les configurations organisationnelles et d'enrichir les bases de connaissances des entreprises. Dans cette perspective, les différences en contacts ne se détruisent pas mais s'enrichissent mutuellement et se transforment en introduisant la différence dans le même, dans l'identité à soi (Friedländer, 1983).

La variation à l'œuvre dans la fusion peut être laissée à elle-même. C'est alors une variation sauvage, non maîtrisée qui peut être source de variété au gré des rapprochements et des rapports de force entre équipes des organisations impliquées dans la fusion.

Cette variation peut aussi être organisée et régulée, aménagée pour être fructueuse. Ainsi dans le cas que nous avons étudié, la mise en œuvre de la fusion a impliqué une comparaison organisée des différences organisationnelles afin de choisir les systèmes jugés les plus efficaces pour la future entité. Ce processus de comparaison a permis d'explicitier les différences et de construire une nouvelle organisation les combinant et donc de générer de la variété organisationnelle.

Si nous reprenons le tableau de Jacquemin (1985), nous retrouvons les principales catégories que nous avons repérées dans les modalités de mise en œuvre des fusions-acquisitions. Le commensalisme correspond à la technique de préservation organisationnelle. La prédation correspond à une acquisition pure et simple et à la disparition d'une organisation par son alignement sur l'autre. La symbiose et la coopération (catégories que Jacquemin distingue mais que nous avons réunies ici) correspondent à une mise en œuvre "égalitaire" de la fusion, générant un nouveau profil organisationnel.

Actions

Espèces en relations

A

B

Compétition	-	-
Prédation	+	-
Symbiose/ coopération	+	+
Commensalisme	+	0

(Le commensalisme favorise une espèce sans que l'autre en souffre).

Les objets de variation-sélection-rétention.

Si nous pouvons comprendre une opération de fusion comme un processus de variation, il importe maintenant de mieux désigner ce qui est objet de variation et de mieux spécifier les objets concernés par la séquence évolutionniste variation-sélection-rétention. Miner (1991) s'interroge par exemple sur l'unité qui sera objet des séquences de variation-sélection-rétention. Elle souligne que les théories évolutionnistes ou d'écologie organisationnelle s'appliquent non seulement aux populations organisationnelles mais aussi aux éléments des organisations, c'est-à-dire aux pratiques et aux routines organisationnelles. Il en est de même pour Weick (1979).

Le processus de variation-sélection-rétention va donc concerner non pas une population d'organisations mais une population de pratiques et de routines, de comportements et de normes. Il s'agit alors d'étudier comment les routines varient et comment elles sont sélectionnées, retenues, comment elles s'adaptent ou au contraire disparaissent. Pour cela, il est nécessaire d'étudier les spécificités des objets de ce processus d'évolution.

Les routines organisationnelles

Les théories évolutionnistes de l'organisation analysent l'entreprise comme un corpus de compétences routinisées, comme un ensemble de pratiques bien établies résultant d'un processus d'apprentissage (Cyert et March, 1963, Cohen et Bacdayan, 1994, Levitt et March, 1988, McKelvey, 1982, Miner, 1994, Nelson et Winter, 1982).

Les routines sont définies comme des ensembles coordonnés d'actions organisationnelles (Miner, 1991). Ce sont des séquences de comportement apprises et répétées qui se sont ancrées profondément dans le fonctionnement de l'organisation. Les routines sont donc un ensemble de règles récursives qui sont partagées entre plusieurs individus dans un contexte organisationnel. Les routines se distinguent des procédures standards selon deux traits principaux. D'une part, les routines ne sont pas formalisées, écrites comme les procédures organisationnelles. Certes, ces dernières renvoient directement aux routines mais les procédures ne constituent que la surface visible des routines. D'autre part, il existe un décalage important entre les procédures écrites qui sont des prescriptions et les pratiques effectives (Brown et Duguid, 1991, Cohen et Bacdayan, 1994). Ce décalage renvoie à la distinction faite par Argyris et Schön (1978) entre "espoused theories" et theories in use".

En revanche, les procédures comme les routines ont pour particularité d'être libérées de leur support humain et donc de ne pas être sensibles au départ des individus. Avec la pratique, les routines se désobjectivent, elles s'objectivent, quittent leur support humain. Certains auteurs (Granovetter, 1985; Miner, 1994; Strauss, 1978) mettent cependant en garde du danger à oublier tous ces processus de socialisation, de rapports inter-personnels qui permettent justement aux routines de se modifier.

Les routines sont donc souvent comparées à des programmes, mais non écrits. Pour Nelson et Winter (1982), les routines sont comme les gènes d'une entreprise mais, de par leur nature tacite (Winter, 1987) elles ne sont pas simplement des codes de procédures. Certains auteurs, soucieux d'opérationnaliser la notion, insistent cependant sur la nécessité de prendre en compte le caractère formel et explicitable des routines. Ainsi, Miner (1991) comprend les procédures écrites, les descriptions de poste comme une sorte de routines. Winter lui-même (1994) tente de renvoyer la routine du côté de l'explicite ou du verbalisable afin qu'elle ne reste pas un objet indéfini. Certains auteurs privilégient en revanche le caractère tacite des routines. Ainsi, pour Cohen et Bacdayan (1994) les routines renvoient d'abord à des manières de se comporter et d'agir peu formalisées et peu normatives. Les routines peuvent même se définir comme justement ce qui échappe à la formalisation, comme quelque chose de non verbalisable et de non explicitable. C'est pourquoi, Cohen et Bacdayan (1994) posent que les routines sont difficiles à observer, à décrire et à analyser. Les routines concernent de plus une pluralité d'acteurs, ce qui accroît la difficulté à les saisir.

Les routines sont d'ailleurs opaques aux acteurs eux-mêmes qui peuvent être incapables d'expliquer le fonctionnement des routines et d'en fournir une justification organisationnelle (Cohen et Bacdayan, 1994). Pour beaucoup d'acteurs, les routines ont perdu leur sens originel ou même une quelconque signification clairement définie.

Routines, histoire et apprentissage

Les routines sont les traces organisationnelles de l'histoire de l'entreprise (Levitt et March, 1988). Elles sont dépositaires d'une histoire, d'une connaissance, d'une manière de se comporter propres à l'organisation et elles servent de mémoire organisationnelles. Les routines résultent d'un apprentissage (Miner, 1994). Elles en constituent le condensé et en cristallisent le point d'aboutissement. Cet apprentissage résulte d'un processus par essais et erreurs, par action et répétition plutôt que d'une séquence d'acquisition-rétention-restitution d'informations ou de connaissances (approche de type cognitiviste). C'est pourquoi, renforcées par la répétition, les routines constituent des automatismes organisationnels, qui les a fait comparer à des programmes. Cette automaticité des routines, acquise par répétition, les rend naturelles. Les routines sont intériorisées, elles deviennent à la suite de ce processus l'état naturel de l'organisation et se caractérisent ainsi par l'oubli de leur origine "artificielle" et apprise. Les routines sont donc fondées sur des interprétations du passé plutôt que sur des anticipations du futur (Levitt et March, 1988, Weick, 1991) et guident le comportement de l'organisation (Levitt et March, 1988, Cohen et Bacdayan, 1994).

Routines et fonctionnement organisationnel

Cyert et March (1963), Levitt et March (1988), Nelson et Winter (1982) ont posé que le comportement d'une organisation était fonction de ses routines. Il y a là une similitude entre cette proposition et la théorie du psychologue Skinner (1953) selon laquelle un comportement est fonction de ses conséquences. Le processus de routinisation peut donc être compris comme un renforcement progressif des associations entre réponses et stimuli.

Les routines sont développées progressivement et résultent d'un apprentissage collectif qui permet à l'organisation de composer avec les turbulences de l'environnement. Ce dernier apporte de la nouveauté à l'entreprise, il génère des stimuli nouveaux face à un corpus de réponses standardisées. Les routines ont donc pour fonction de ramener l'inconnu de la nouveauté au connu des réponses. Elles produisent les mêmes réponses à

des stimuli nouveaux (Weick, 1991). Les routines sont donc économiques, elles limitent la variété, réduisent à la variation en ramenant le différent à l'identique. Les routines introduisent de la prédictibilité dans l'organisation. Elles constituent un moyen de cohérence organisationnelle et de contrôle. Les routines permettent donc d'assurer la confiance intra-organisationnelle en réduisant l'incertitude, en limitant les comportements opportunistes. Elles fournissent des cadres d'action stables et homogènes.

L'application des routines se fait automatiquement, sans réflexion particulière, dans les situations de "fonctionnement normal". Les routines sont donc des séquences de comportement intégrées qui fonctionnent sans délibération (Nelson et Winter, 1982). Elles n'engagent pas un processus coûteux de choix dans la mesure où elles constituent un éventail de réponses toutes faites ayant fait leurs preuves. La délibération volontaire et consciente intervient cependant quand une demande spécifique intervient, quand l'environnement présente une configuration particulière qui requiert une part active et une réflexion de l'organisation. Elle intervient donc en "situation de crise"¹.

Routines et changement

Cohen et Bacdayan (1994) précisent que les routines sont le lieu d'accumulation des compétences de l'organisation. Elles fournissent un portefeuille de réponses standards qui permettent à l'organisation d'être réactive. Mais pour ces auteurs ainsi que pour Weick (1991), les routines peuvent aussi fournir des réponses standardisées inadaptées aux problèmes que peut rencontrer l'entreprise. La vigilance de l'organisation se réduit alors et sa capacité de réponse est inefficace.

Les organisations préfèrent en effet employer les routines du passé ou alors modifier à la marge les routines existantes et améliorer leur fonctionnement plutôt que d'essayer de nouvelles routines (McKelvey, 1982). Les organisations sont modelées par l'empreinte des pratiques initiales et les routines ont des fonctions d'auto-renforcement. L'apprentissage par exploitation des routines existantes l'emporte alors sur l'apprentissage par exploration (March, 1991) Le passé organisationnel guide le présent et s'impose au futur de l'organisation. Les routines constituent en quelque sorte des mécanismes isolants ("isolating mechanisms") qui renforcent la stabilité organisationnelle et élèvent des barrières à la variation. Comme l'ont montré Doz (1994), Léonard Barton (1992) ou March (1991) les routines menacent donc l'organisation d'une paralysie progressive en raison de leur tendance naturelle à se perpétuer.

Pourtant, objectera-t'on, la notion de routine a été développée dans le cadre d'une théorie évolutionniste qui pose justement qu'une organisation peut changer par opposition à la théorie de l'écologie des populations qui posent que les entreprises ne se modifient pas mais sont sélectionnées par l'environnement.

Les routines peuvent être modifiées mais pour la plupart des auteurs, cela se fait de manière incrémentale ou alors par addition de nouvelles routines qui vont progressivement supplanter les anciennes (Levitt et March, 1988). Pour Weick (1979) les routines sont difficiles à modifier et cette modification se fait par l'addition de sous-

¹ Nous employons ici le mot crise dans un sens très général sans nous référer à telle ou telle définition de la crise organisationnelle.

routines. Winter (1994) souligne quant à lui, l'inertie propre aux routines tout en précisant que les routines peuvent évoluer.

La justification des routines, leur légitimité résident dans leur existence et leur survie. Leur ancienneté démontre *a posteriori* leur nécessité pour l'organisation. Cette argumentation de type fonctionnaliste, limite donc l'ampleur du changement organisationnel possible : pourquoi changer une routine qui est utile puisqu'elle existe et qu'elle a fait ses preuves ? Les nouvelles routines sont par définition sans valeur *a priori* (Miner, 1991). L'expression même de nouvelle routine est une oxymore puisque la routine se définit comme justement ce qui a un passé. La valeur d'une routine exige donc sa mise pratique, son expérimentation.

Le changement est donc difficile à mettre en œuvre en raison de la nature même des routines et parce qu'il ne peut se produire que dans le cadre et à partir des routines existantes qui sont par nature hostiles à leur remise en cause. Ainsi des décisions de changement radical sont freinées par le processus d'implémentation qui fait intervenir les routines existantes et le changement de routines est source d'instabilité organisationnelle (Beer, Eisenstat et Spector, 1990)

Théorie évolutionniste et théorie de l'écologie des populations organisationnelles

Comme nous l'avons déjà suggéré précédemment, l'écologie organisationnelle (Hannan et Freeman, 1977, 1984) privilégie la perspective darwiniste dans la mesure où l'inertie organisationnelle limite ou empêche des changements radicaux dans les organisations. L'inertie structurelle des organisations rend difficile l'adaptation aux changements environnementaux et c'est le milieu qui sélectionne les entreprises les plus aptes. Par ailleurs, selon la théorie de l'écologie des populations, quand bien même il y aurait choix délibérés et politique volontariste de changement, les résultats seraient aléatoires en raison de la turbulence, de la complexité et de l'incertitude propres à l'environnement des entreprises. Hannan et Freeman (1977, 1984) repèrent donc des processus de renforcement organisationnels comme la technologie, l'identité et la cohésion culturelle d'une entreprise.

Winter (1994) propose de différencier l'écologie des populations des théories évolutionnistes en ce que les premières insistent sur l'immobilisme organisationnel tandis que les secondes sont plus sensibles à la notion d'adaptation par changement incrémental. L'adaptation n'est pas passive comme dans le modèle darwiniste mais active, ce qui rapproche la théorie évolutionniste d'un lamarckisme organisationnel. Cependant, la théorie de l'évolution organisationnelle, si elle croit possible un changement organisationnel, se hâte aussi d'en préciser les limites dans la mesure où l'organisation n'est pas d'une plasticité infinie. Le lamarckisme de l'évolutionnisme organisationnel est donc limité. Pour Lamarck, le changement des êtres vivants s'explique par la tendance à la complexification chez les êtres vivants et à la différenciation de leurs organes. Selon Lamarck, cette tendance serait linéaire et continue si n'existait pas le "heurt des circonstances" et la variation du milieu qui forcent les individus à s'adapter activement aux variations du milieu. C'est la variation du milieu qui explique donc en partie la diversité des espèces. Les théories évolutionnistes soulignent en même temps, nous l'avons vu lorsque nous avons traité des routines, la rigidité, l'inertie propres aux routines. La routine tend moins à la

complexification qu'au renforcement de ses structures. Elle n'est pas habitée par une dynamique du changement, elle n'est pas animée par une "pression auto-catalytique interne" l'incitant à se modifier. C'est pourquoi, nous pensons qu'il serait abusif de ranger les théories évolutionnistes organisationnelles du côté d'un lamarckisme ou d'un transformisme organisationnels.

De plus, Hannan et Freeman (1977, 1984) ne posent pas un immobilisme absolu des organisations. Ils refusent tout fixisme puisqu'ils identifient des facteurs favorisant l'ouverture organisationnelle comme l'innovation, l'imitation, le turnover du personnel, la recombinaison des routines existantes. Hannan et Freeman (1984) identifient d'ailleurs les fusions-acquisitions comme des événements faisant jouer ces facteurs de séparation et d'ouverture, d'institutionnalisation de nouvelles pratiques et de désinstitutionnalisation d'anciennes routines. Pour Hannan et Freeman, les organisations issues de fusions-acquisitions ont cependant un taux de mortalité ou de dissolution supérieur aux autres dans la mesure où le mélange organisationnel peut ne pas prendre. L'entité résultant d'une fusion-acquisition est encore hétérogène. Les rôles et les routines unitaires doivent se constituer, se fortifier et s'uniformiser. Par ailleurs, pour Hannan et Freeman, les fusions-acquisitions signifient la disparition d'une entreprise. En revanche, pour un évolutionniste comme Winter (1994) la disparition du nom, d'un Siège social ne signifie par nécessairement une disparition organisationnelle, la mort d'une entreprise. En effet, une organisation peut perdurer, même de manière morcelée, par la survie de ses routines. Ce qu'il importe d'étudier est moins le devenir de l'entreprise dans sa globalité que celui des corpus de routines qui composaient l'entreprise.

La théorie évolutionniste s'attache donc à étudier particulièrement les routines organisationnelles, les "séquences" du texte organisationnel qui peuvent se combiner avec d'autres textes organisationnels, ce qui intéresse moins la théorie de l'écologie des populations.

ETUDE EMPIRIQUE

Nous avons montré qu'il pouvait être légitime de comprendre une opération de fusion entre deux organisations comme une source de variation organisationnelle mettant en jeu les pratiques et les procédures, les outils et les systèmes, les normes et les comportements. Il nous faut maintenant étudier comment la variation peut se traduire en variété organisationnelle. Cela nous amène à analyser plus spécifiquement les mécanismes de sélection et de rétention. Pour cela, nous proposons au lecteur d'aborder directement l'étude empirique d'une opération de fusion qui nous permettra de mieux décrire ces processus.

Méthodologie

Dans cette étude, nous nous sommes efforcés d'identifier la séquence de variation-sélection-rétention des pratiques, formelles et informelles, qui ont constitué la nouvelle entité issue de l'opération de fusion.

Les phases de variation -sélection-rétention.

La fusion a constitué un principe général de **variation**. Cette variation a cependant été systématiquement organisée dans le cadre d'ateliers de fusion réunissant des membres

de chaque organisation. Les différences organisationnelles ont été recherchées selon un principe de comparaison systématique entre les systèmes, les outils, les procédures, les pratiques et les normes de chaque entreprise. Cette comparaison n'était bien sûr pas exhaustive mais concernaient les traits principaux qui allaient constituer l'armature et le profil de la future entité.

La **sélection** a elle aussi été organisée puisque les ateliers de fusion ont remis à la Direction Générale des recommandations et des choix sur la future configuration organisationnelle. Cette sélection formelle a été suivie d'un processus de sélection plus informel, plus souterrain qui a pu contredire ou renforcer la première phase de sélection. Cette sélection informelle, par l'usage, a eu lieu lors de la mise en œuvre des décisions des chantiers de fusion. La sélection a donc eu lieu à la fois dans la délibération (les ateliers) et dans l'implémentation.

La **rétenion** a eu lieu elle aussi pendant la phase d'implémentation. Elle a consisté à renforcer et institutionnaliser les processus de sélection. Cette rétenion s'est faite par la pratique et la répétition ainsi que par la confirmation institutionnelle de cette pratique, à l'occasion de la mise en place de structures, de la formalisation de procédures, de systèmes et de normes.

Repérer ces différentes phases obligeait à rester sur place et pendant une durée assez longue afin de pouvoir étudier au plus près le processus de fusion. Nous avons été présent sur le site pendant la durée de travail des ateliers de fusion (de mai à août 1993); Nous avons ainsi assisté au travail de certains ateliers de fusion, à la présentation de leurs recommandations à la Direction Générale, à l'occasion de comités de fusion. Nous avons par ailleurs eu accès à tous les dossiers de recommandations. Nous avons donc pu étudier le processus de variation et une partie du processus de sélection.

La phase de sélection s'est ensuite poursuivie à l'occasion de l'implémentation des décisions. Là encore nous sommes restés sur le terrain afin de mesurer l'écart entre la sélection formelle et la sélection effective des pratiques. Les données ont alors été recueillies par "simple" observation ainsi que par de nombreux entretiens avec des personnes de tous les services concernés. Des personnes ont été interrogées plusieurs fois afin de confirmer certains faits ou de préciser certains points. Cette phase s'est déroulée en deux temps. Nous sommes restés sur le terrain d'août 1993 à janvier 1994. Nous avons ensuite mené des entretiens réguliers de janvier à juin 1994.

La phase de rétenion est bien sûr difficile à délimiter; elle a commencé dès l'approbation par la Direction Générale des décisions des chantiers et elle s'est poursuivie ensuite, de manière plus ou moins systématique. Là encore la rétenion a été saisie par observation et par des entretiens puisque cette rétenion était à la fois formelle (décision) et informelle (socialisation). Il est bien sûr quasiment impossible de circonscrire précisément dans le temps cette rétenion. Le processus de rétenion est un "work in progress" indéfini intimement lié au processus de sélection. Il se poursuit aujourd'hui encore. Cependant, dans la mesure où la rétenion constitue l'équilibre de l'organisation, la stabilise, les entretiens ont montré que cette stabilisation était considérée comme globalement "achevée" vers décembre 1994.

Les objets de variation-sélection-rétenion.

Comme le précisent Cohen et Bacdayan (1994) Miner (1990) Winter (1994) les routines et les pratiques sont difficiles à repérer et à analyser. L'analyse de micro-routines est possible au niveau des individus ou dans l'étude d'une séquence bien

délimitée. Mais si le chercheur veut les analyser au niveau global de l'entreprise, la tâche devient plus complexe. Cependant, Miner (1991) se résout à une approximation des routines à partir des traces organisationnelles qu'elles laissent et qui se manifestent dans les manuels de procédures, les politiques formelles et les discours des individus. C'est pourquoi, la base du travail d'analyse des routines a été constituée par les recommandations formelles des chantiers qui fixaient les procédures et la configuration de la future entité. Nous posons donc que le travail des chantiers de fusion a permis de mettre au jour bon nombre de routines, de les sortir de leur évidence organisationnelle puisque les pratiques devaient être expliquées et les justifiées aux membres de l'entreprise partenaire. Nous avons, dans un premier temps, analysé les recommandations des chantiers qui fixaient les procédures de la nouvelle entité. Puis nous avons étudié quelles recommandations étaient effectivement mises en place et quelles pratiques ou procédures non planifiées pouvaient émerger du processus de mise en œuvre effective de la fusion et du rapprochement concret des équipes. Dans cette phase, l'observation et le recours aux entretiens ont été cruciaux. Nous sommes bien sûr conscients du décalage entre ces routines réduites aux procédures c'est-à-dire au visible et au verbalisé (dans les décisions prises par la Direction ou dans le simple discours des personnes interrogées) et les routines ou les pratiques "réelles" dans tout ce qu'elles peuvent avoir de tacite et d'invisible, échappant ainsi au regard et au contrôle et laissant aux acteurs de l'organisation une indispensable latitude et une marge d'action.

L'étude de la variation-sélection-rétention de nouvelles routines est donc indissociable du processus même de fusion et en particulier de la méthode utilisée pour construire le profil de la future entité.

Méthode de la fusion

La fusion s'est voulue égalitaire. Si le changement de Siège, la disparition de la marque A peut s'analyser stratégiquement comme une absorption et la disparition d'un des acteurs du champ stratégique, en revanche, dans une perspective organisationnelle, la fusion ne s'est pas voulue, du moins formellement et dans sa méthode, comme une absorption et comme une imposition de normes organisationnelles.

Les deux dirigeants de A et de B ont voulu éviter que se mettent en place des raisonnements vainqueur/vaincu. Ces intentions se sont traduites par des efforts pour réserver le meilleur accueil aux personnes de A, efforts qui ont même suscité quelque mécontentement chez certains employés de B, choqués que l'on accorde tant d'attention aux employés de A.

Mais ces intentions "égalitaires" ou "paritaires" se sont surtout traduites dans le principe et la méthode de fusion. Le principe de la fusion était de profiter des compétences, des forces de chacune des deux entités que ce soient des compétences opérationnelles ou managériales, des outils ou des manières de se comporter et d'appréhender le marché. La méthode a consisté à mettre en place des chantiers de fusion composés paritairement de membres de A et B et chargés d'effectuer une analyse des systèmes et procédures en place, de les présenter puis de construire le profil de la nouvelle entité en retenant les systèmes considérés comme les plus pertinents pour la nouvelle entité.

Il n'y avait dans la méthode globale de mise en œuvre de la fusion aucun schéma planifié de domination d'une organisation sur l'autre. Des tentatives de domination et d'imposition de systèmes organisationnels ont bien sûr eu lieu à l'intérieur des chantiers

de fusion. Ce sont des mécanismes bien connus en psychologie sociale. Cependant, ces tentatives de domination ont été contraintes par les règles de fonctionnement des chantiers de fusion. La méthode de rapprochement de A et de B a donc consisté à créer un climat et des conditions facilitant la collaboration et le partage des compétences. Ce climat était d'autant plus facile à instaurer que les deux entreprises appartenaient au même Groupe.

La fusion peut donc être qualifiée de mariage au sens de Cartwright et Cooper (1992) et de Bastien et Van de Ven (1986). Elle s'inscrit bien dans le modèle d'intégration-collaboration décrit par Cartwright et Cooper (1994) et Napier (1989).

Le processus de sélection

Le processus de sélection que nous avons repéré s'est donné sous deux grandes modalités :

1) la sélection comme choix, délibération et décision. La sélection s'étale sur une période de temps assez restreinte. On estime alors que la configuration et diversité organisationnelles résultent de choix délibérés.

2) la sélection comme évolution organisationnelle échappant à la planification et à la formalisation. La sélection est alors analysée en analogie avec l'approche darwinienne de sélection des espèces. La configuration organisationnelle résulte d'événements divers qui, orientés dans la même direction, ont un effet cumulatif qui affecte la situation organisationnelle présente et détermine quelles pratiques sont adoptées. La sélection consiste alors en une rivalité entre des pratiques concurrentes.

Nous avons étudié ces deux modalités de sélection comme un processus cognitif de sélection et comme un processus comportemental de sélection.

Un processus cognitif de sélection

La première phase du processus de sélection s'est déroulée au sein d'ateliers de fusion dans lesquelles les procédures, les outils et les pratiques de chacune des deux organisations étaient décrits, explicités et présentés aux partenaires. Chaque chantier était ensuite chargé de choisir lesquels de ces systèmes, de ces outils et de ces procédures étaient les mieux adaptés à la future organisation. La sélection s'est donc faite à partir d'une analyse, le comportement des décideurs et leurs critères de décision étant considérés comme rationnels. Le choix était volontaire et conscient. Comme le souligne Miner (1990) cette planification rationnelle peut être déçue ("disappointment effect") et ne pas se traduire par les changements espérés.

44 ateliers d'environ 6 ou 8 personnes ont été mis en place avec pour mission de choisir les procédures et les systèmes de la nouvelle organisation. Les personnes n'étaient pas seulement issues du service principalement concerné par le chantier de fusion. Les chantiers étaient constitués à partir des fonctions ou de processus et non des services si bien que des approches transversales ont pu avoir lieu. Des personnes du marketing, de la logistique, de la R&D, de l'informatique ont pu ainsi se retrouver côte à côte dans certains chantiers. Les perspectives étaient ainsi diverses et variées.

Les choix au sein des chantiers se sont faits collectivement et consensuellement. La règle était que chaque chantier devait prendre sa décision à l'unanimité. Le choix concernant les futures procédures devait donc recueillir l'assentiment actif de tous les membres des ateliers de fusion.

Cette pratique consensuelle n'a bien sûr pas exclu des discussions vives, des oppositions et même des blocages. Mais les chantiers ont constitué des arènes de discussion, de négociation, d'opposition et de dialogue. Ils ont donc limité et canalisé les oppositions tout en leur permettant de s'exprimer, de se verbaliser. Les règles du chantier étaient telles qu'elles ont permis dans la grande majorité des cas de surmonter les blocages. Les arguments devaient en effet être concrets, vérifiables par tous les participants, testables et ouverts à toute objection. Est-ce à dire que la transparence la plus pure régnait dans les chantiers ? Non bien sûr. Des processus de persuasion, d'intimidation, d'intoxication, de travestissement plus ou moins souterrains ont aussi animé la vie quotidienne des chantiers. Les chantiers n'étaient donc pas de petits mondes de pur dialogue ou de rationalité parfaite. Les contraintes d'explicitation et d'échange étaient cependant telles qu'elles ont permis de limiter ces processus.

La sélection au sein des chantiers était une sélection organisée, réfléchie, soumise à l'analyse et consciente. Elle mettait en œuvre des processus d'analyse, des "cranial processes" (Brown et Duguid, 1991). Les objets de ce processus de sélection étaient les pratiques officielles, canoniques ("canonical practices" selon Brown et Duguid) les procédures écrites, les outils ou même les valeurs de l'entreprise plus que les pratiques effectives, les routines ou les comportements réels au sein de l'organisation.

La théorie évolutionniste des organisations souligne que la connaissance sous-jacente aux routines organisationnelles est de nature tacite, qu'elle est difficilement explicitable dans une forme symbolique (Cohen et Bacdayan, 1994), Winter, 1987). La connaissance à l'œuvre dans les pratiques et les routines, individuelles ou organisationnelles, est de nature organique. Elle ne se laisse pas décomposée dans une forme articulée et codifiée. Par exemple, Cohen et Bacdayan,(1994) comparent les routines organisationnelles à la mémoire procédurale (Anderson, 1981), automatique, inconsciente et inarticulée ou même à un inconscient organisationnel. Par ailleurs, des auteurs plus particulièrement préoccupés des problèmes d'apprentissage organisationnel comme Argyris et Schön (1978), Brown et Duguid (1991) ont bien montré le décalage existant entre des pratiques écrites, formalisées et l'action réelle, entre les "espoused theories" et les "theories in use". Ce décalage peut être inconscient du fait même de l'impossibilité à dire une pratique toute d'exécution mais aussi calculé et inscrit dans une logique de pouvoir et de préservation d'une zone d'incertitude échappant au contrôle organisationnel.

Cependant les chantiers de fusion ont donné lieu à des processus d'explicitation, de justification de procédures et de pratiques. Bien sûr, l'intégral des pratiques n'était pas explicité, mais Cohen et Bacdayan (1994) et Winter (1994) eux-mêmes précisent qu'une partie des routines peut être explicitée et appréhendée, au moins de manière diffuse, au travers de forme de communication symbolique comme la discussion. Winter (1994) tend même, par souci d'opérationnalisation à réduire la nature tacite des routines. Une équipe peut ainsi rendre compte du fonctionnement d'une routine même sans en articuler et en spécifier la totalité. Les ateliers de fusion ont permis à leurs membres d'être plus conscients du comment et du pourquoi de leurs pratiques. Ils ont

permis de dépasser cette connaissance du premier ordre, seulement vécue, appréhendée dans l'action et d'atteindre une connaissance de second ordre plus justifiante et plus explicative des pratiques (Haré et Secord, 1973). Cette prise de conscience du fonctionnement des routines a pu faciliter le changement organisationnel et l'évolution des routines (Cohen et Bacdayan, 1994)

La confrontation à des membres d'une organisation différente a donc forcé les participants à clarifier leurs procédures, à se demander le pourquoi de telle ou telle ainsi que le pourquoi de l'absence de telle ou telle opération.

Le processus de sélection était donc, dans cette phase, de nature cognitive (dimension d'analyse des systèmes) et de nature coopérative (discussion et choix en commun). La formalisation dans des dossiers, des discussions et des recommandations a préparé le processus de rétention. La création d'un nouveau code organisationnel demandait bien sûr à être confirmée par les pratiques effectivement mises en place et développées dans la nouvelle entité.

Un processus comportemental de sélection

La phase de sélection comportementale a correspondu à la mise en œuvre effective de la fusion, à la rencontre des équipes et à leur travail en commun. Les décisions prises par les chantiers ont alors été testées, modifiées en fonction des exigences du terrain. La sélection comportementale a été un processus certes lié à la délibération cognitive mais selon une liaison plus ou moins lâche.

Mais la sélection comportementale n'a pas été la simple application des choix cognitifs. Elle a manifesté une certaine autonomie qui a pu aller jusqu'à l'annulation pratique des décisions des chantiers de fusion. Ainsi, les chantiers consacrés à l'établissement des tableaux de suivi de l'activité commerciale avaient fait l'objet d'un reformatage durant les chantiers. Des délibérations avaient porté sur les principaux indicateurs et sur leur hiérarchie. Toutes les parties prenantes avaient été consultées, les vendeurs, l'administration commerciale, mais aussi le merchandising, le trade marketing, le contrôle de gestion et le marketing. Tous avaient approuvé la composition des tableaux. Ces nouveaux tableaux à peine mis en œuvre, beaucoup d'acteurs les jugèrent incomplets et demandèrent d'incessantes modifications à l'administration commerciale et aux services informatiques. D'autres les trouvèrent mal faits et peu pratiques si bien que les anciens tableaux furent ressortis et réutilisés plus ou moins officiellement. La direction commerciale, elle-même continua d'utiliser les tableaux auxquels elle était habituée. La mise en place de cette "économie administrative parallèle" ne facilita pas la bonne marche des services et provoqua une certaine démotivation au sein de l'administration commerciale. Surtout l'incertitude et la défiance grandirent puisque beaucoup de tableaux n'étaient plus jugés fiables. L'équilibre et la stabilisation furent assez long à trouver, ce qui peut paraître assez étrange pour des objets aussi techniques et anodins que des tableaux d'activité commerciale.

Cette autonomie ou cette résistance du comportemental aux décisions prises peut s'expliquer par l'inertie des pratiques. Les routines, animées par un principe d'auto-conservation et de renforcement produisent des automatismes qui échappent "inconsciemment", en dépit même de la volonté des acteurs, au changement. Cela rejoint Cohen et Bacdayan (1994) lorsqu'ils parlent d'inconscient organisationnel. Si donc le processus de sélection cognitive était coopératif, délibéré et consensuel, le

processus de sélection comportementale était lui plus souterrain et relevait d'une sélection plus "compétitive" entre les pratiques, d'une compétition sur le terrain.

Si la sélection cognitive se veut rationnelle, consciente et volontaire, si elle souligne l'importance du manager dans le changement organisationnel, en revanche, la sélection comportementale renvoie à une certaine autonomie de l'action (Starbuck, 1983). L'organisation est alors comprise comme un générateur d'action, comme un mécanisme ou un programme produisant des actions.

La sélection comportementale peut être de nature émergente, expérimentale, non planifiée et même aveugle. Les théories évolutionnistes soulignent, en effet que la variation et la sélection organisationnelles ne sont pas souvent contrôlées par les managers (Aldrich, 1979, Miner, 1991, Nelson et Winter, 1982, Weick, 1979). La sélection est aléatoire (Campbell, 1969) du moins au regard de l'analyse rationnelle effectuée *a priori*. Elle est ensuite justifiée par un discours *a posteriori*. Le processus de sélection comportementale n'apparaît en effet pas comme un processus maîtrisé ou prêtant à planification. La sélection advient dans un processus d'essais-erreurs, d'ajustements incrémentaux qui peut à la limite être qualifié d'aveugle aux membres de l'entreprise. L'incrémentalisme est en quelque sorte disjoint. Ce processus n'est jamais que constaté et il semble difficile d'intervenir sur lui et de le contrôler.

La sélection comportementale peut cependant être plus ou moins canalisée par des processus d'expérimentation, c'est-à-dire d'expérience organisée selon des protocoles rigoureux permettant d'évaluer clairement les alternatives. Ainsi, pour Coleman (1986), le processus évolutionniste n'interdit pas l'intervention consciente des managers. Par exemple, les ateliers de fusion en charge de la gestion de production ont adopté le système utilisé chez A. Mais dans la mesure où les produits de B étaient plus complexes, faisaient intervenir une plus grande variété de matières premières, il a fallu construire toute une batterie de tests destinée à formater et à faire évoluer le système originaire de A. Cette phase de tests a été menée en même temps qu'une phase moins formalisée d'ajustements, de corrections à la marge des réglages. Cette réévaluation se caractérise par un retour de la dimension cognitive.

Le processus de variation-sélection: variations incrémentales et mutations organisationnelles.

Il importe de signaler que l'une des règles de la fusion était de ne pas créer de système nouveaux mais de s'en tenir au choix de systèmes, de procédures, d'outils et de pratiques existant dans A ou dans B. La création de nouvelles pratiques et procédures était en effet jugée processus jugé trop coûteuse et trop aléatoire. Les routines, les procédures, les pratiques choisies n'étaient donc jamais nouvelles que pour l'une des deux organisations impliquées dans la fusion. Il s'agissait seulement de les faire partager au partenaire.

Les pratiques sélectionnées ont donc émergé

- soit par **remplacement**. La distance organisationnelle entre les systèmes et les pratiques de A et B était alors jugée trop grande pour justifier des efforts de combinaison et de "compatibilisation" ou alors l'une des pratiques, l'un des systèmes, de A ou de B était alors jugé nettement plus performant que celui du vis-à-vis.
- soit par **addition** lorsque la complémentarité entre A et B était très forte. L'ajout de nouvelles procédures n'impliquait pas la modification des anciennes mais les renforçait

et les complétait. Le processus d'apprentissage de nouvelles pratiques était un processus de confortement et il ne passait pas alors nécessairement par un processus de désapprentissage.

- soit par un processus de **combinaison** entre A et B, processus assez rare pour raison d'économie organisationnelle et de temps.

Changement incrémental et nouveauté

Pour la plupart des auteurs "évolutionnistes", les pratiques et les routines peuvent se modifier de manière incrémentale, par petits ajustements. Ces derniers peuvent cependant avoir de grands effets et être sources de changements organisationnels importants (March, 1991, Miner, 1994). La relative inertie des routines ne signifie donc pas l'immobilisme et la combinaison apparemment anodine de pratiques peut introduire des représentations nouvelles des problèmes et causer des changements organisationnels importants. Dans le cas qui nous concerne, même si la nouveauté était *a priori* bannie, de nouvelles pratiques ont cependant insensiblement émergé à la suite du mélange des équipes et des processus de travail. La nouvelle entité a donc vu apparaître des configurations nouvelles et assez différentes de ce qui existait auparavant chez A ou chez B.

Cette création par mélange a pris deux formes :

- une forme que nous qualifierons de faible : le mélange a donné lieu à de nouvelles pratiques mais celles-ci résultaient plus d'un compromis et la nouveauté n'était pas significative pour l'entreprise. Ainsi, les manuels de formation de la force de vente ont-ils mélangé des aspects de A et de B mais les modifications étaient mineures, superficielles, cosmétiques presque.

- une forme plus forte : le mélange a donné lieu à l'apparition de pratiques vraiment nouvelles. Cela s'est déroulé quand la distance entre les pratiques était suffisamment importante. Le mélange ne se faisait alors pas sous forme de compromis mais sous forme de re-création de nouvelles pratiques à partir d'unités élémentaires des pratiques anciennes. Cela a par exemple été le cas pour la planification des usines, domaine particulièrement exemplaire. Initialement, en effet, la recommandation avait été de choisir le logiciel et les procédures de planification de B. Cette sélection cognitive a ensuite été effacée pendant la phase de mise en œuvre. Les utilisateurs se sont rendus compte, par observation, dans leur travail quotidien, que les méthodes et l'outil de A convenaient mieux aux exigences de la nouvelle organisation et facilitaient les simulations, cruciales pour corriger les ruptures de production causées par l'afflux de promotions et par une reprise inattendue du marché. Le système de A permettait de mieux pallier les éventuelles ruptures de stocks ou les problèmes de sureffectif en usine. Des maquetages ont donc été mis en place sur des lignes de plus en plus complexes. Cependant, les méthodes et l'outil de A n'ont pas été adoptés tels quels. Ils ont subi de progressives mais profondes modifications. Un cahier des charges a été progressivement construit, les exigences ont été précisées et c'est un nouveau système qui a vu le jour, nouveau à la fois aux membres de A et de B. Le degré de nouveauté était d'ailleurs tel que ce nouveau système a été long à mettre en place et que la personne originaire de A, originellement experte du système adoptée a dû être formée au même titre que ses collègues. Cette formation a même été plus complexe pour elle dans la mesure où le désapprentissage était plus fort.

La réunion effective des équipes a même parfois fait surgir de nouveaux problèmes et la confrontation des différences a alors donné naissance à la recherche de nouveaux systèmes, d'"inventions" organisationnelles. Un site industriel a ainsi décidé de mettre en place un système de gestion de la production en juste-à-temps, ce qui était tout-à-fait nouveau, que ce soit pour A ou pour B.

Changement brusque et nouveauté

Des changements organisationnels significatifs ont aussi résulté moins d'une combinaison de pratiques, d'un ajustement mutuel et continu que de l'introduction et l'imposition de pans entiers de services, de personnes, de comportements et de procédures. Il n'y avait alors ni combinaison ni addition mais remplacement. Un corpus de pratiques et de procédures était importé dans la nouvelle entité et mis simplement à la place du corpus "rival". Cela a par exemple été le cas avec le merchandising, le trade marketing ou surtout les Marques de Distributeurs où les compétences de A semblaient plus fortes que celles de B. Ce processus de remplacement était apparemment économique dans la mesure où les coûts de coordination et les coûts d'apprentissage intra-service étaient faibles. Cependant, demeuraient encore des coûts de coordination et d'apprentissage inter-services. Il a fallu gérer les interfaces et cela s'est révélé d'autant plus difficile que les personnes originaires de B étaient peu nombreuses dans les services où les personnes originaires de A étaient majoritaires. Marginalisées, elles n'ont pu correctement faciliter l'insertion du service A dans la nouvelle entité.

Du fait de cette technique de remplacement organisationnel, des changements significatifs ont eu lieu mais sans passer par des processus d'adaptation et d'apprentissage forts, ce qui peut sembler assez paradoxal. La variété organisationnelle a alors été moins causée par un enrichissement mutuel que par l'imposition de nouvelles pratiques et l'élimination des anciennes. Ce processus de remplacement peut être comparé à une mutation organisationnelle brusque.

Dans un schéma darwiniste d'évolution organisationnelle, la séquence de sélection-variation est forcément longue. Le changement est très graduel. Il repose sur l'accumulation de petites variations, toutes orientées dans le même sens. Il en est de même d'ailleurs dans une perspective lamarckienne où les processus d'adaptation sont là aussi très longs. La variété ne se crée donc qu'à la suite de nombreuses et cohérentes variations. Il existe, en revanche une autre approche, celle de De Vries (1909) dans laquelle les espèces ne se transforment pas progressivement mais apparaissent directement dans leur forme achevée par des sauts brusques appelés mutations. Ces mutations ne sont pas simplement une variation d'intensité. Elles se caractérisent par l'apparition d'une nouveauté et non par une simple variation quantitative d'une structure déjà existante. La mutation correspond à l'apparition soudaine et brusque d'une nouvelle espèce élémentaire qui apparaît dans sa forme complète. La transformation des espèces devient ainsi saltatoire contre Darwin qui refusait que la nature fît des sauts. Chez Darwin, la sélection accumule les petites variations favorables tandis que chez De Vries l'évolution repose non sur des fluctuations mais sur des mutations, sur des changements qualitatifs. La sélection ne joue qu'après l'apparition de la nouvelle espèce par mutation, pour la garder ou l'éliminer selon un processus de tout ou rien, sans accumulation progressive de changements insensibles.

La variation est avec De Vries un saut brusque qui permet de restituer la stabilité de l'espèce (et donc qui élimine la variable temps). L'espèce apparaît d'un coup, toute

formée. Cette perspective saltationniste ou ponctualiste se retrouve chez certains auteurs évolutionnistes. Miner, Amburgey et Stearns (1990) et Tushman et Romanelli (1985) proposent ainsi un modèle de changement organisationnel dans lequel la phase de changement et de turbulence permet une mutation organisationnelle, ensuite suivie d'une phase d'équilibre et de renforcement de cette mutation.

Dans notre cas, l'apparition de variété organisationnelle s'est produite conformément à ce schéma, essentiellement dans les services commerciaux du Siège. En revanche, dans les fonctions industrielles, la variété a plus résulté d'une combinaison des perspectives et des pratiques.

Il peut être intéressant de noter que le choix d'éliminer certains systèmes et de les remplacer par ceux du partenaire, jugés intrinsèquement plus performants peut être risqué si les systèmes choisis se révèlent au total moins efficaces en raison de leur mauvaise adaptation au reste de l'organisation. Le "bricolage organisationnel", la combinatoire sont économisés et la variété s'installe sans apprentissage mutuel, au risque de s'en repentir ensuite. Par exemple, les compétences merchandising de A semblaient plus élevées ou du moins plus formalisées que celle de B. Les systèmes et l'organisation merchandising de A furent donc sélectionnées par le chantier de fusion concerné et furent institutionnalisés dans la nouvelle entité. La fonction, jugée stratégique, fut renforcée; des procédures furent instituées, des microprocesseurs furent achetés et les vendeurs subirent une formation intensive. Cependant, cette organisation merchandising se révéla inadaptée à la taille de la nouvelle entité. Trop complexe, pour l'étendue de la gamme et le nombre de références, le système merchandising nouvellement mis en place ne pouvait être utilisé par les vendeurs et il tomba progressivement en désaffection en ayant auparavant suscité l'énervement de beaucoup de vendeurs.

Le processus de rétention

La rétention constitue la dernière phase de la séquence sélection-variation-rétention.

Il est assez difficile de distinguer clairement de la rétention de la sélection dans la mesure où la sélection constitue le processus et que la rétention est le résultat de ce processus. La rétention s'opère grâce à la sélection progressive des routines qui sont d'abord retenues, puis inscrites en profondeur dans le fonctionnement de l'entreprise. La rétention constitue donc un processus de renforcement : celui-ci peut être de nature formelle (Miner, 1994). Les changements opérés sur le terrain sont formalisés et inscrits officiellement dans les structures et les procédures de l'organisation. De nouvelles fonctions, de nouveaux postes sont créés, de nouvelles pratiques sont institutionnalisées. Les premiers instruments de rétention sont donc la codification des procédures, des rôles et des fonctions. La rétention constitue une ratification managériale des pratiques. Elle peut aussi être moins formelle et opérée par usage des pratiques sélectionnées. La socialisation, la répétition fréquente constituent ainsi des facteurs de rétention.

La rétention vient donc confirmer et consacrer la sélection en introduisant de la consistance, de la continuité et de la persistance (Miner, 1994) dans les pratiques. La rétention se traduit par la création progressive d'une mémoire organisationnelle (Walsh et Ungson, 1991) qui guidera les acteurs et leur fournira des repères, des références dans leur activité quotidienne.

Rétention et désapprentissage

La rétention et constitution d'une mémoire organisationnelle vont de pair avec un processus de désapprentissage. Celui-ci peut être lent et heurter la volonté même des acteurs. Les pratiques en place font jouer l'inertie et résistent. Là encore, l'inconscient organisationnel (Cohen et Bacdayan, 1994) s'oppose à la démarche consciente. La création de nouvelles procédures, de nouveaux rôles, l'effacement officiel de certaines pratiques ne signifient pas leur disparition de l'organisation. Les pratiques, les routines peuvent persister malgré tout. Cohen et Bacdayan (1994) citent ainsi l'exemple d'artilleurs anglais qui, pendant la seconde guerre mondiale, attendaient inexplicablement et au mépris de l'efficacité, trois secondes avant de tirer. L'explication qui fut finalement trouvée fut que les artilleurs gelaient leurs gestes l'espace de trois secondes pour permettre de retenir les chevaux qui servaient à tirer les affûts des canons. Simplement, à cette époque, les chevaux avaient disparu du front...mais l'habitude était restée.

Le désapprentissage pose l'épineux problème des relations entre les dimensions comportementale et cognitives. En effet comme l'indique Beer, Eisenstat et Spector (1990) ou Grouard et Meston (1995) le désapprentissage peut s'appuyer sur la formation, l'éducation (qui est ici rééducation). On vise alors à agir sur les esprits. Cette méthode est cependant peu efficace si elle n'est pas étroitement couplée au travail sur le terrain. Le désapprentissage peut aussi avoir une dominante plus comportementale. Il s'agit alors de mettre les membres de l'organisation dans un autre environnement organisationnel, face à d'autres systèmes, d'autres outils, d'autres pratiques. Le désapprentissage et l'apprentissage risquent alors d'être difficilement maîtrisés, d'être anarchiques ou même inexistantes en raison de la force d'inertie des pratiques existantes. Lorsque l'écart entre les pratiques de A et de B s'est révélé assez limité, les pratiques et les systèmes ont été combinés et cette fertilisation mutuelle s'est appuyé à la fois sur l'analyse cognitive effectuée dans les chantiers de fusion et sur l'expérimentation qui s'ensuivit. Le travail cognitif a en effet facilité dans la plupart des cas, la sélection comportementale, la rétention et l'institutionnalisation de nouvelles pratiques. Le travail de réflexion a ainsi permis aux membres de l'organisation d'acquérir d'abord des règles de comportement plutôt que des comportements seuls (Boyd and Richerson, 1985; McKelvey, 1982). Le processus d'analyse a aussi facilité le désapprentissage et accru les facultés de rétention de nouvelles pratiques.

Il est important aussi de noter que la transformation organisationnelle et les processus d'apprentissage ont pu advenir sans que les acteurs en soient clairement conscients. Cohen and Bacdayan (1994) soulignent qu'on peut apprendre sans en être conscient et de nouvelles pratiques peuvent être institutionnalisées tacitement. L'apprentissage résulte alors de la pratique et de processus de socialisation mêlant dans des communautés de pratiques des acteurs d'origine organisationnelle différente (Brown et Duguid 1991). Cela a par exemple été le cas en R&D ou dans le service marketing. L'apparition d'une nouvelle base de connaissance et l'utilisation orientée et maîtrisée de nouveaux systèmes de représentations des problèmes réclame cependant encore dans ce cas un travail de formalisation semblable à celui réalisé dans les ateliers de fusion.

Conclusion

Nous nous sommes attachés à montrer les processus de variation-sélection-rétention qui ont affecté l'évolution organisationnelle lors d'une fusion entre deux entreprises. Les variations étaient causées par le rapprochement organisationnel et systématisées par le processus de comparaison institué entre A et B. La sélection a présenté une modalité cognitive et une modalité comportementale, parfois en phase, parfois en opposition. Des pratiques ont été sélectionnées par élimination de pratiques concurrentes (darwinisme) et renforcées ou réorientées par pratique et répétition (lamarckisme). La rétention a consacré cette sélection en introduisant de la cohérence dans la nouvelle entité.

En conclusion, il nous semblerait intéressant de repérer les principaux déterminants du processus de variation-sélection-rétention, les facteurs expliquants pourquoi telle pratique ou routine est retenue et telle autre est rejetée. Il est possible de distinguer de manière assez classique, par référence à la théorie de la contingence :

- des facteurs organisationnels

Les configurations de pouvoir à l'intérieur de certains services ont par exemple déterminé l'adoption de telles et telles pratiques ou procédures. Ainsi, il est probable que le succès des routines de A dans le domaine commercial s'explique non seulement en raison de leur qualité mais aussi parce que le directeur commercial de la nouvelle entité était issu de A. Par ailleurs, le service commercial de la nouvelle entité regroupait une majorité d'employés issus de A. Les acteurs majeurs du service commercial de B ont été progressivement éloignés ou sont partis.

De plus, des pratiques et des procédures mises en place de manière *ad hoc* au moment de la fusion se sont révélées inadaptées au fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, certaines procédures ont été décidées et mises en place mais n'ont vécu que le temps de la transition organisationnelle. Des postes spécifiques ("idiosyncratic jobs" pour Miner, 1991) ont aussi été créés afin de donner une fonction à des personnes qui n'avaient pas trouvé de place dans les services existants (cas de la création du poste de coordinateur industriel dans la nouvelle entité). Ces postes ont rapidement disparu. Des postes ont aussi été créés pour des personnes qui disposaient d'une compétence spécialisée dans un domaine dont la maîtrise était jugée cruciale pour l'avenir de l'entreprise (cas du trade marketing, dans la nouvelle entité). Ces cellules spécialisées ont été ensuite (environ au bout d'un an) dissoutes à l'occasion de la mise en place d'une nouvelle structure et les fonctions ont ensuite été réparties entre les différents agents de la structure commerciale et non plus attribuées à une seule personne.

La sélection et la rétention de routines sont donc dépendantes de facteurs organisationnels. On proposera par exemple :

- la taille du département ou du service (nombre de personnes du service)
- l'ancienneté de l'entreprise, du département ou du service.
- les caractéristiques de naissance de la routine qui conditionnent le degré de légitimité organisationnelle d'une pratique et donc sa survie (Stinchcombe, 1965).

- Le rôle de l'environnement

La création ou du moins la recherche de nouvelles pratiques ont été facilitées par la configuration de l'environnement extérieur. La crise de consommation a ainsi défavorisé les produits et les méthodes de B au profit des pratiques, les méthodes de A : il était crucial d'être très agressif commercialement et de pratiquer des promotions

intensives et d'être performant dans les des Marques de Distributeurs, le trade marketing ou merchandising, domaines que A avait bien investi. De même, la gestion de la production exigeait de mettre en place des outils et des procédures favorisant le contrôle de la production des matières premières et des déchets. Réciproquement, le service de reporting très précis de B a été retenu.

Les caractéristiques des routines

Mais il nous semble crucial d'expliquer les processus de sélection et de rétention des routines et des pratiques en fonction de leur caractéristiques internes.

Comme nous l'avons vu, les pratiques et les routines sont particulièrement difficiles à étudier et à spécifier. La prise en compte de leurs spécificité internes devraient jouer un rôle important dans leur sélection et leur rétention. Winter (1994) essaie ainsi de mieux caractériser les routines, en particulier en fonction de leur niveau de généralité et de spécialisation. Par exemple, une routine implique une répétition de l'activité mais cette répétition n'est pas nécessairement littérale. Les routines, on l'a vu, sont généralement caractérisées selon leur complexité, leur ancienneté, leur flexibilité, leur spécificité, leur automaticité et leur fréquence, leur vitesse d'exécution, leur nombre d'interfaces. Il pourrait être intéressant de ranger ces caractéristiques sous deux grandes catégories :

a) la complexité et la richesse des routines : elles désignent la capacité de la routine à traiter, à intégrer des événements imprévus, à prendre en compte la complexité de l'environnement. La routine peut alors être décrite comme un arbre aux embranchements et sous-embranchements nombreux. Des routines très riches peuvent être complexes à apprendre, à partager et à intégrer par les individus. Elles doivent s'appuyer sur des routines "faciles", ancrées dans les habitudes et les comportements.

b) la profondeur de la routine : cela désigne la facilité d'exécution d'une routine. Les routines exécutées fréquemment ont une plus grande profondeur. Plus une routine est profonde, moins elle est consciente, plus elle est automatique. Une organisation possédant des routines profondes pourrait cependant être menacée dans sa survie à long-terme si les routines ne sont pas assez complexes et assez riches

Ce classement est d'abord de nature programmatique et ces catégories restent bien sûr à spécifier et à opérationnaliser. Mais ce travail permettra-t'il de mieux expliquer pourquoi telle ou telle routine est retenue dans l'organisation tandis qu'une autre tombe en désaffection.

Bibliographie

- ALDRICH**, H.E. (1979) *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- ANDERSON** (1981). *Cognitive Skills and Their Acquisition*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale, New-Jersey.
- ARGYRIS**, C. and D. **SCHON** (1978), *Organizational Learning*, London: Addison-Wesley.
- BASTIEN**, D. and A.H. **VAN DE VEN** (1986), *Managerial and Organizational Dynamics of Mergers and Acquisitions*, Working Paper, Strategic Management Center, University of Minnesota.
- BEER**, M., **EISENSTAT**, R.A, **SPECTOR**, B. (1990), *The Critical Path to Corporate Renewal*, Harvard Business School Press, Boston.

- BOYD, R** and **P.J RICHESON** (1985) *Culture and the Evolutionary Process*. University of Chicago Press.
- BROWN, J.S.** and **P. DUGUID** (1991), 'Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation', *Organization Science*, 2,1, pp. 40-57.
- BURGELMAN, R.A.** (1983) "A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm". *Administrative Science Quarterly*, 28, 223-244.
- BURGELMAN, R.A.** (1991). "Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research". *Organization Science*, 2. 239-262.
- CAMPBELL, D.** (1969) Variation and selective retention in sociocultural evolution. *General Systems*, 16, 69-85.
- CARTWRIGHT, S.** and **COOPER, C.L.** (1994). 'The human effects of mergers and acquisitions'. In Cooper, C.L. and Rousseau, D.M (Eds), *Trends in Organizational Behavior*. John Wiley & Sons Ltd, 47-61.
- CARTWRIGHT S.** and **COOPER, C.L.** (1992). *Mergers and Acquisitions: The Human factor*. Oxford: Butterworth & Heinemann.
- COHEN, M.D** and **P.BACDAYAN** (1994), 'Organizational Routines are stored as Procedural Memory: Evidence from a Laboratory Study,' *Organization Science*, 5,4 pp 554-568.
- COLEMAN, J.S.** (1986) "Social theory, Social Research and Theory of Action". *American Journal of Sociology*, 91, 1309-1335.
- CYERT, R.** and **J. MARCH** (1963), *A Behavioural theory of the firm*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- DE VRIES, H.** (1909) "*Espèces et variétés : leur naissance par mutations*". Alcan, Paris.
- DEISER, R.** (1994). 'Post acquisition management: a process of strategic and organizational learning'. In Von Krogh, G., Sinatra, A. and Singh, H. (Eds), *The management of corporate acquisitions*. Macmillan Press Ltd, 359-390.
- DOZ, Y.** (1994), "Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés", *Revue Française de Gestion*, pp. 92-104.
- GROUARD, B.** et **MESTON, F.** (1995). "*L'entreprise en mouvement. Conduire et réussir le changement*". Dunod, Paris.
- GRANOVETTER, M.** (1985)" *Economic action a*

d social structure: the problem of embeddedness". American Journal of Sociology, 91, 481-510.

FRIEDLANDER, F. (1983), 'Patterns of Individual and organizational Learning', in SHRIVASTVA and Associates (Eds.), *The Executive Mind: New Insights on Managerial Thought and Action*, San Francisco: Jossey-B.

HANNAN, M.T. et FREEMAN, J. (1977) "*The population ecology*". American Journal of Sociology, 83, 1116-45.

HANNAN, M.T. et FREEMAN, J. (1984) "*Structural Inertia and Organizational Change*". American Sociological Review, 49, 149-164.

HARRE, R. and P.F. SECORD (1973) *The Explanation of Social Behavior*. Totowa, NJ: Littlefield Adams.

HASPESLAGH, P.C et JEMISON, D.B (1991) *Managing Acquisitions*. The Free Press.

HEDBERG, B. (1981), 'How organizations learn and unlearn', *Handbook of organizational design*, vol. I P. Ny and W. Starbuck (eds.), 3-27, Oxford, Oxford University Press.

HUBER, G.P. (1991), 'Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures', *Organization Science*, 2, 1, February, pp. 88-115.

JACQUEMIN, A. (1985) *Selection et pouvoir dans la nouvelle économie industrielle*. Cabay.

LEONARD-BARTON, D. (1992), 'Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, *Strategic Management Journal Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self Renewal*, 13, pp. 111-27.

LEVITT, B. and J. MARCH (1988), Organizational learning, *Annual Review of Sociology*, 14, pp. 319-40.

MARCH, J. (1991), 'Exploration and exploitation in organizational learning', *Organization Science*, 2,1, pp. 71-87.

McKELVEY, B.(1982) *Organizational Systematics: Taxonomy, Classification, Evolution*. Berkeley, CA; University of California Press.

MINER, A.S (1990) "Structural actionthroughidiosyncratic jobs: the potential for unplanned learning". *Organization science*. 1, 195-210.

MINER, A.S (1991) "Organizational evolution and the social ecology of jobs". *American Sociological Review*, 56, pp772-785

MINER, A.S (1994) "Seeking adaptive advantage: evolutionary theory and managerial action" in *Evolutionary dynamics of Organizations*, ED BAUM and SINGH, Oxford University Press, 1994.

MINER, A.S., AMBURGEY, T et STEARNS, T. (1990) "Interorganizational Likages and population Dynamics: Buffering and Transformational shields". *Administrative Science Quaterly*, 35, 689-713.

MINER, A.S et ROBINSON, D.F (1994) "Organizational and population level learning as engines for career transitions". *Journal of Organizational Behavior*, Vol 15, 345-364.

NAPIER, N.K. (1989), 'Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes: a review and suggested typology', *Journal of Management Studies*, 26, 3,; pp. 271-89.

NELSON, R.R. and S.G. WINTER (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.

SKINNER, F.B. (1953), *Science and Human Behavior*, New York, Macmillan.

STARBUCK, W.H. (1983), 'Organizations as Action Generators', *American Sociological Review*, 48, pp. 91-102.

TEECE, D.J, R. RUMELT, G. DOSI and S. WINTER (1994) Understanding corporate coherence: theory and evidence. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 23, pp 1-30

STINCHCOMBE, A.L (1965) "social structureand organizations", in J.G March (ed) *Handbook of Organizations*, 153-193; Chicago, Rand and McNelly.

STRAUSS, A. (1978) *Negotiations*. San Francisco, Josey Bass

TUSHMAN, M. et ROMANELLI, E. (1985) "Organizational Evolution: a métamorphosis model of convergence and reorientation". In B.M Staw and L.L Cummings (eds), *Research in Organizational Behavior*, Greewich, CT, JAI Press, 171-222.

WEICK, K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, 2d ed. Reading, MA; Addison-Wesley.

WEICK, K.E. (1991), The Nontraditional Quality of Organizational Learning, *Organization Science*, 2,1, pp. 116-24.

WINTER, S.G. (1987), 'Knowledge and competence as strategic assets' in D.J. Tecce (ed). *The Competitive Chanllenge*, Ballinger, Cambridge, Mass., pp. 159-84.

WINTER, S.G (1994) 'Organizing for continuous improvement: evolutionary theory meets the quality revolution' in *Evolutionary dynamics of Organizations*, ED BAUM and SINGH, Oxford University Press, 1994.

WALSH, J.P and G.R **UNGSON** (1991) 'Organizational Memory', *Academy of management Review*, 161, pp57-91.