

XXIVème CONFERENCE DE L'AIMS – PARIS
3, 4 et 5 Juin 2015

Management des connaissances et réussite des fusions & acquisitions : approche par les normes

Mohamed-Larbi ARIBOU *
Enseignant-chercheur
Université Abdelmalek Essaâdi de Tanger
E-mail : m.aribou@free.fr

Saïd OUTMANE *
Enseignant-chercheur
Université Abdelmalek Essaâdi de Tanger
E-mail : soutmane@hotmail.com

Résumé :

La gestion de l'intégration post-fusion n'est certes pas une problématique récente ; cela fait, en effet, plus de trois décennies que des travaux sont régulièrement publiés sur cette thématique. Elle reste néanmoins d'actualité au regard du nombre d'opérations de fusions & acquisitions conclues chaque année et des problématiques soulevées, telle la question du management de connaissances. Celle-ci est considérée comme l'un des facteurs-clés de survie. Des contributions récentes traitant d'un grand nombre de théories sur le processus d'intégration et passant en revue plusieurs résultats divergents, justifient l'intérêt de poursuivre les recherches dans ce domaine. Cette communication propose un cadre conceptuel permettant d'éclairer et d'appréhender la portée du management de connaissances dans la gestion du processus d'intégration sous l'angle de la normalisation et de l'institutionnalisation.

Mots clés :

Fusions & acquisitions, intégration, processus, management des connaissances, normalisation, institutionnalisation.

** Les auteurs tiennent à remercier les deux évaluateurs anonymes dont la pertinence des critiques a contribué à améliorer très significativement cette recherche. Les auteurs restent seuls responsables du texte final.*

Management des connaissances et réussite des fusions & acquisitions : approche par les normes

Depuis plus de trente ans, de très nombreux chercheurs, issus de disciplines diverses se sont interrogés sur les facteurs de performance des fusions & acquisitions (F&A) ⁽¹⁾. Selon Haspeslagh & Jemison (1991), Larsson & Finkelstein (1999) et Bueno & Bowditch (2003), cinq écoles de pensées peuvent être identifiées : l'approche économique ⁽²⁾, l'approche financière, l'approche stratégique, l'approche des ressources humaines et l'approche processuelle. Par ailleurs, il est possible de noter qu'au cours des dernières années, une nouvelle approche a fait son apparition à savoir l'approche du « management de projet » (Very & Gates, 2007).

Le morcellement de la littérature ainsi que les résultats généralement contradictoires relatifs aux facteurs de performance des F&A ont conduit à porter l'accent sur le processus d'intégration post-fusion (Shrivastava, 1986 ; Haspeslagh & Jemison, 1991 ; Koenig & Meier, 2001 ; Outmane, 2009 ; Aribou, 2013b). Cette phase de post-fusion consiste en l'intégration des deux entreprises afin de ne former qu'une seule. Ce n'est qu'à partir de ce stade, que les changements relatifs à la manœuvre de rapprochement commencent à apparaître au sein du nouvel ensemble. Parmi les nombreux défis que les managers doivent relever, celui du management de connaissances est déterminant (Connolly & Klein, 2002 ; Sargis-Roussel, 2004).

Les travaux relatifs à ce sujet partent de l'idée que la réussite d'une F&A repose en partie sur des explications humaines (Bueno & Bowditch, 1989 ; Houghton & al., 2003), organisationnelles et culturelles (Cartwright & Cooper, 1993 ; Coisne, 2012) qui sont trop souvent ignorées. Marks & Mirvis (1986) précisent que les changements sociaux, qualifiés de « *merger syndrome* », occasionnés par la F&A, sont susceptibles d'influencer la réussite de l'opération. Un des syndromes de la F&A est notamment l'évolution d'un sentiment de stress chez les individus impliqués dans le processus d'intégration (Aribou, 2012). Ces derniers manifestent à leur tour des mauvaises attitudes envers leurs collègues (Kavanagh &

⁽¹⁾ – La fréquence des contributions scientifiques s'est accentuée au cours des années 90. Cependant, la principale origine des publications reste les Etats-Unis. La France et l'Europe constituent, dans une moindre mesure, des cadres favorables à la parution des contributions sur ce thème.

⁽²⁾ – Comme toute autre forme de croissance externe, la F&A intéresse l'économiste parce qu'elle est un facteur de modification des structures des entreprises et des structures des marchés, et par conséquent de la taille des entreprises. Or, la plupart des économistes adopte une vision globale et considère la F&A comme les autres formes de la croissance externe qui supposent que les résultats économiques obtenus sont proches (Porter, 1982).

Ashkanasy, 2006). Si ces réactions liées à l'incertitude suscitée par le changement organisationnel, sont communément observées, il convient d'ajouter les comportements hostiles liés à la culture (Dameron & Joffre, 2005), mais surtout les phénomènes d'affrontement liés aux statuts respectifs des membres de l'acquéreur et de la cible.

Au-delà de ces constats, la théorie des connaissances (*Knowledge-Based View*) et la théorie des normes sociales ont en commun d'avoir élaboré une réflexion sur les aspects différents de la pensée socialement constituée, de ses fonctions et des processus qui lui donnent naissance. Ces formes de pensée sociale qui n'obéissent pas au postulat de rationalité et qui privilégient plutôt l'utilisation d'heuristiques, c'est-à-dire de raccourcis cognitifs qui se substituent à des raisonnements ont, dans le champ économique, une fonction de « *substituts au savoir* » (Sakalaki, 2002).

Malgré la multiplication des travaux sur le management de connaissances qui s'accordent sur les conséquences positives de son exploitation en termes de performance, un manque de consensus existe toujours quant à son application au contexte de F&A. Dès lors, nous nous demandons **quel est le processus du management de connaissances le plus pertinent pour répondre aux spécificités de ces manœuvres stratégiques ?**

La recherche qui suit se propose d'examiner la pertinence de la théorie des connaissances et de la théorie des normes sociales appliquées à la gestion des F&A. Elle fournit un cadre conceptuel permettant d'appréhender la portée du management de connaissances dans la gestion du processus d'intégration sous l'angle de la normalisation et de l'institutionnalisation. Son développement s'organise en trois parties : la première partie dessine le cadre conceptuel mobilisé en mettant en lumière l'importance du transfert de connaissances dans la phase post-fusion ; la seconde identifie les enjeux de la réussite du processus du management de connaissances ; la troisième insère le cadre conceptuel dans une dynamique d'intégration « institutionnelle » pour la nouvelle organisation créée.

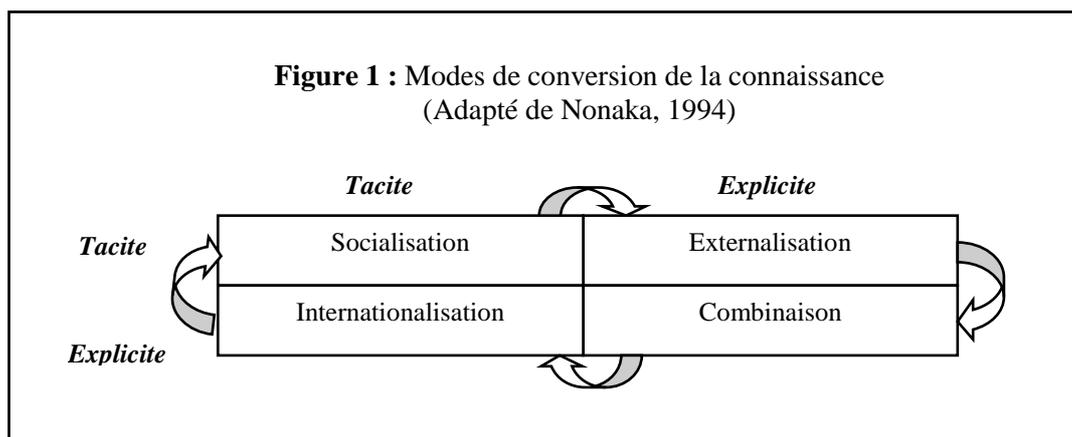
1. Intégration post-fusion et management des connaissances

1.1. La théorie de la connaissance

La théorie fondée sur les connaissances (Spender & Grant, 1996) soutient que les savoirs individuels et collectifs sont les ressources stratégiques les plus importantes pour une entreprise, car ils sont par nature difficilement imitables et socialement complexe (Nonaka, 1994 ; Grant, 1996). Elle est ainsi complémentaire de la théorie des *Resource-Based View*

(Barney, 1986, 1991) qui fait de la connaissance la source privilégiée de l'avantage concurrentiel. Dans cette perspective, la productivité des ressources tangibles dépend de la façon dont elles sont combinées avec les savoir-faire de l'entreprise. La connaissance trouve sa source dans une multitude d'entités, que ce soit la culture organisationnelle, les routines, les systèmes, les documents ou les savoirs des individus et des groupes de l'entreprise (Grant & Spender, 1996). L'existence de l'entreprise est liée à ses fonctions d'apprentissage et à sa base de connaissances. Cependant, ce n'est pas tant le savoir existant dans l'entreprise qui est la source d'innovation et de l'avantage concurrentiel, mais la capacité de celle-ci à utiliser son stock de connaissances pour en créer de nouvelles.

En ce sens, Nonaka (1994) propose de théoriser la dynamique de création de connaissances dans le processus d'innovation technologiques ou managériaux et d'identifier les facteurs influant cette dynamique. Selon l'auteur, la création de nouvelles connaissances se développerait dans une spirale dynamique composée de quatre processus (figure 1) :



1)- **la socialisation**, qui représente le processus de transmission de connaissances tacites d'un acteur à un autre. Il s'agit de transmettre des représentations mentales ou des compétences. Comme le soulignent Nonaka & Takeuchi (1995), la clé pour acquérir une connaissance tacite, c'est l'expérience. Le cas d'apprentissage collectif en équipe est un bon exemple de partage de connaissances tacites. 2)- **L'externalisation**, est un processus qui permet le passage de connaissances tacites en connaissances explicites, sous la forme de concepts, modèles ou hypothèses. Par exemple, lorsque l'on fait un « *Kaizen* », on permet aux employés d'utiliser leurs savoirs tacites autour d'une problématique donnée. En exprimant ce qu'ils pensent, les connaissances tacites deviennent des connaissances explicites. 3)- **La combinaison**, est un processus de création de connaissances explicites à partir de la restructuration d'un ensemble de connaissances explicites acquises par différents canaux de

communication. C'est l'association de différents corps de connaissances entre eux dans le but de produire une nouvelle connaissance explicite encore plus riche ou complexe. 4)- **L'intériorisation**, est le processus de conversion de connaissances explicites en connaissances tacites. La question qui se pose est comment s'assurer que les expériences de socialisation, d'extériorisation et de combinaison deviennent intériorisées et agissent comme de nouveaux réflexes de travail. Typiquement, cette conversion est un processus d'apprentissage avec des supports, documents, manuels, etc.

L'un des apports majeur de ce modèle est de mettre l'accent sur le côté permanent et dynamique de la création et du transfert de connaissances qui permet de révéler les liens entre apprentissage individuel et apprentissage collectif. Toutefois, le travail de Nonaka (1994) n'a pas encore, à ce jour, fait l'objet de multiples validations empiriques, tandis que se pose également la question de l'influence du contexte sur le processus de transfert de connaissances.

La théorie des connaissances apporte ainsi une nouvelle vision de l'existence de l'entreprise : l'entreprise existe par opposition au marché car elle permet la création d'une communauté sociale plus efficace que le marché dans la combinaison et l'intégration des connaissances (Prévot & al., 2010). Elle apporte en effet des règles organisationnelles que le marché ignore : valeurs, mécanismes de codification, etc. (Kogut & Zander, 1992). La théorie permet aussi de concevoir les frontières de l'entreprise qui sont déterminées par le niveau d'efficacité dans la coordination des connaissances : « *Firms are social communities which use their relational structure and shared coding schemes to enhance the transfer and communication of new skills and capabilities* » (Zander & Kogut, 1995, p.76).

La référence à l'approche *Knowledge-Based View* constitue donc une option de base opérée dans la démarche. Mais, des concepts comme la confiance, les conventions et les normes sociales y jouent aussi un rôle fondamental.

1.2. La théorie des normes sociales

L'une des principales caractéristiques des normes est d'être une notion assez complexe pour être appréhendée par différentes disciplines (Khirèche-Oldache, 1998). Le concept de « norme » inclut un ensemble d'acceptations qui va de la norme juridique, institutionnelle à la norme de comportement dans un milieu donné qui renvoie souvent à un contenu difficilement explicitable.

La tradition sociologique a mobilisé la notion de « norme » pour rendre compte simultanément de la régulation sociale et de l'intégration sociale. Le concept de « norme » est hérité à la fois de la sociologie classique et de son usage dans la vie quotidienne. Chez Durkheim (1967), la norme peut être attribuée à un espace social restreint, tel que la famille, mais qui n'est alors considérée que comme relais, non comme producteur (Darré, 1999).

Durkheim a été tenté de construire sa première conception de la norme sociale sur une généralisation de la norme juridique. Son positivisme, son souci de traiter les faits sociaux comme des choses l'y engageaient. En effet, la norme est définie essentiellement par l'obligation et la sanction. Toutefois, Durkheim retravaille par la suite la conception des « faits moraux ». Il met en avant, là encore, la notion d'obligation, mais il y adjoint celle de désirabilité (Piras, 2005).

Le caractère obligatoire de la norme est présent aussi chez Weber (1971), mais ces deux auteurs diffèrent en ce que Durkheim semble ne voir que l'effet d'une contrainte sociale, là où Weber aperçoit le produit d'une activité sociale (même professionnelle) différenciée. Il définit la norme comme « *l'affirmation générale d'un devoir-être (logique, éthique, esthétique)* ».

En effet, l'action sociale est le produit des décisions prises par les individus qui donnent un sens à leur action. Mais, la signification et le sens ne sont pas le libre arbitre des individus. La plupart du temps, ils s'imposent à ces derniers.

Néanmoins, selon la tradition sociologique, le terme de norme est attribué aux façons d'agir des sujets et associé à des « valeurs », sans prendre en considération les conceptions propres des sujets (Darré, 1999). Selon ce dernier, toute « norme » est norme d'un groupe, au sens de groupe d'inter-connaissance. Toute norme qui peut être attribuée à un ensemble social plus large est réinterprétée par ce groupe. Il n'est plus question, en effet, de contester l'existence de normes ancrées dans la durée, et concernant des espaces sociaux importants. Mais, on ne peut comprendre comment, concrètement, ces normes évoluent, qu'en considérant le mouvement incessant entre réinterprétations divergentes et mobiles.

Dans la même veine, Elster & Gerschenfeld (1995, p.147) soutiennent que « *l'aspect le plus fondamental des normes est leur ancrage dans la vie émotionnelle, l'impulsion qu'elles reçoivent de l'affectivité. Toute norme sociale est maintenue par un ensemble d'émotions ; la force souvent contraignante des normes provient des émotions qui la sous-tendent* ». Les émotions seraient donc un moyen de montrer que les normes ne sont pas des règlements stipulés, mais qu'elles sont liées à des valeurs (Livet, 2006). Selon Livet & Thévenot (1997,

p.436), on peut chercher dans l'émotion le mouvement initial qui fait que l'acteur se déprend de l'égoïsme propre à l'action en s'inquiétant de l'évaluation des autres. Ces auteurs ont poussé leurs investigations jusqu'à considérer la place des émotions dans la cognition pour mieux apprécier les facultés d'appréciation des jugements des autres. Ils s'attachent à l'émotion suscitée par l'évaluation. Celle-ci a pour origine l'interaction (Dosse, 1995). C'est parce que l'émotion est à l'origine des comportements, qu'elle donne des pistes sur le mécanisme qui conduit à un comportement normal ou anormal.

Une telle analyse a au moins deux conséquences. D'une part, les normes dont il est question ici ne se limitent pas à des procédures. Les sujets en effet ne se conforment pas à des règles, des droits et des devoirs qui seraient définis en toute clarté, mais ils les interprètent en fonction des cas jugés spécifiques dans un processus complexe tributaire de la compréhension que chaque professionnel a du jeu des autres dans des situations local de travail (Strauss, 1992). D'autre part, les normes n'ont de sens que dans le contexte et pour le type d'activités auxquels elles sont appliquées.

En psychologie sociale, le concept de norme occupe une place centrale dans les travaux relatifs à l'influence sociale, qu'il s'agisse du conformisme (Asche, 1952 ; Corpataux & Kaser, 2004), de la normalisation (Sherif, 1965) ou de l'innovation (Faucheux & Moscovici, 1967 ; Allard-Poesi & Meier, 2000 ; Maggi, 2003).

Sherif (1965) va s'intéresser à l'émergence des normes comme produit de l'interaction des membres de groupes restreints. Par son expérience classique (1935), il montre que lorsque les individus se trouvent en présence d'un stimulus ambigu, leurs réponses ne varient pas au hasard, mais se structurent d'abord individuellement et ensuite collectivement. Concernant la formation des normes, l'auteur souligne la manière dont l'ambiguïté d'une situation engendre une uniformité dans les conduites.

Cependant, Moscovici (1972) considère que la variété des jugements individuels, tels qu'ils s'expriment dans l'expérience de Sherif (1965), par l'établissement des normes personnelles, empêche la conclusion d'un accord. Le fait que différents types de réponses se présentent et entrent pour une part en compétition, crée des tensions et comporte des risques de conflits. L'apparition d'une norme de groupe résulte justement de ce que les sujets acceptent et intériorisent des estimations convergentes, afin d'écartier le conflit. Cette modalité de résolution de conflit, est désignée par Moscovici (1979) sous le terme de « normalisation » qui renvoie à une pression s'exerçant de manière réciproque au cours des échanges qui visent

à établir une norme de jugement ou d'opinion acceptable par tous. La norme de groupe apparaît donc à partir du moment où les membres acceptent et intériorisent des estimations convergentes. En effet, celle-ci naît et se modifie sous l'effet de la dynamique des interactions.

1.3. L'importance du transfert de connaissances

Le transfert de connaissances constitue un processus important dans le management des connaissances. Il se révèle particulièrement important puisqu'il constitue l'élément fondamental de la définition de l'entreprise : *"Firms are social communities which use their relational structure and shared coding schemes to enhance the transfer and communication of new skills and capabilities."* (Zander & Kogut, 1995, p.76). La capacité à réaliser les transferts de connaissances est à l'origine des différences entre les entreprises en termes d'efficacité dans la mesure où les transferts génèrent de bénéfices supérieurs par amélioration de l'entreprise des tâches productives (Kogut & Zander, 1992). Ainsi, une entreprise est performante si elle obtient un avantage concurrentiel du fait de la gestion optimale des connaissances stratégiques (Birkinshaw & al., 2002). L'appréhension de l'organisation comme communauté sociale efficiente dans la création et le transfert de connaissances (Kogut & Zander, 1996 ; Orlikowski, 2002) amène à considérer le transfert comme une activité courante de son fonctionnement : c'est l'un des rôles de l'organisation (Grant, 1996). Le transfert rend en effet possible la diffusion interne des connaissances et compétences : *"replication involves transferring or deploying competences from one concrete economic setting to another."* (Teece & al., 1997, p.525). Il est également la condition de création de nouvelles connaissances (Nonaka, 1994).

Par définition, le transfert de connaissances possède deux facettes (Becker & Knudsen, 2006). D'une part, le transfert inter-organisationnel qui étudie la connaissance en dehors de l'organisation. D'autre part, le transfert intra-organisationnel qui s'attache aux trésors plus ou moins « cachés » dans l'organisation.

Dans le cadre des F&A, la question de la place à accorder au transfert de connaissances dans un classement fondé sur une distinction entre transfert intra-organisationnel et transfert inter-organisationnel fait l'objet de discussions entre auteurs (Aribou, 2013a). Les transferts peuvent se faire de l'acquéreur vers la cible mais également dans le sens opposé (Bresman & al., 1999). Il est en effet, possible de considérer qu'il s'agit d'un transfert inter-organisationnel dans la mesure où les entreprises engagées dans une F&A sont indépendantes

au début de l'opération. Les transferts peuvent ainsi porter sur un ensemble de problèmes liés à la mise en adéquation des systèmes stratégiques, organisationnels et culturels. Par ailleurs, on trouve dans le transfert intra-organisationnel des aspects liés à l'apprentissage dans la réalisation du processus de F&A (Guieu, 2001), que l'on trouve également dans les transferts inter-organisationnels (Doz, 1996). En ce sens, Meier & Missonier (2006), définissent l'intégration post-fusion comme un processus continu évoluant constamment dans le temps au travers des interactions entre individus. Le transfert intra-organisationnel est considéré ici comme nécessaire pour les deux partenaires, car il leur permet d'accéder à des connaissances déjà existantes au travers des interactions interpersonnelles (Perrin & Roland, 2007).

Il est ainsi possible de qualifier le transfert de connaissances dans le cadre des F&A d'un transfert inter-organisationnel au début de l'opération du fait des différences stratégiques, organisationnelles et culturelles, mais cette situation peut se modifier lorsque le processus d'intégration évolue.

Une analyse approfondie de la littérature sur le transfert des connaissances met en évidence qu'il existe de nombreuses méthodes d'évaluation de la réussite des transferts. De façon générale, les travaux en la matière cherchent à mesurer le degré de ressemblance entre la connaissance existante et celle du récepteur (Bjorkman & Lu, 2001). Ce degré de ressemblance est exprimé par plusieurs termes employés par les chercheurs : intégration, implémentation, adaptation, etc. (Smale & al., 2005). Selon Davenport & Prusak (2000), un transfert de connaissances réussi suppose la transmission, la réception et l'utilisation de celles-ci par le récepteur. Dans ce travail de recherche, nous nous référons au concept d'évaluation du contenu de transfert, lequel s'inspire les travaux de Kostova (1999) et de Kostova & Roth (2002)⁽³⁾. En effet, ces auteurs formulent deux paramètres de mesure à savoir l'implémentation et l'internalisation et les définissent comme suit: *"implementation is expressed in the external and objective behaviors and the actions required, or implied, by the practice [...] internalization is that state in which the employees at the recipient unit view the practice as valuable for the unit and become committed to the practice."* (Kostova & Roth, 2002, p.217).

Ainsi, le transfert de connaissances entre deux entités, engagées dans une opération de F&A, réussit lorsque le récepteur (l'acquéreur ou la cible) partage de nouvelles connaissances transférées et les valorise. Les perceptions positives sur la valeur des connaissances

⁽³⁾ – Argote & Ingram (2000) proposent deux autres critères de mesure de nature « quantitative » : le premier critère consiste à évaluer les changements au niveau des stocks de connaissances, et le second est basé plutôt sur une mesure de la performance du récepteur. Cette dernière est évaluée selon les variations des niveaux de la productivité ou des résultats financiers de la société.

transférées, comprises dans l'internalisation, sont particulièrement importantes dans la mesure où elles possèdent des propriétés d'activation qui favorisent l'adoption initiale de la connaissance liée mais assurent également sa persistance et sa stabilité dans le temps (Kostova & Roth, 2002). Notons que cette approche est partagée par de nombreux chercheurs s'intéressant au transfert de connaissances (Bjorkman & Lervik, 2007). En effet, Pedersen & al. (2003), en étudiant le succès du transfert de connaissances dans des multinationales danoises, postulent que le choix du mécanisme de transfert concernant l'internalisation dépend de la nature des connaissances à transférer : les connaissances tacites sont plus facilement transférées par un moyen de communication riche et intense ; alors que les connaissances explicites sont mieux transférées par un moyen de communication écrit. De même, Tolbert & Zucker (1996) proposent trois étapes pour mesurer le degré d'appropriation de la nouvelle connaissance par le récepteur. La phase de *pré-institutionnalisation* est caractérisée par une connaissance limitée de la pratique. Le récepteur adopte des outils et des règles formelles spécifiques. Dans la phase de *semi-institutionnalisation*, la pratique est assez diffusée et a gagné un degré d'acceptation normative. Elle nécessite un consensus sur le domaine des décisions partagées. Enfin la phase de la *pleine institutionnalisation* est caractérisée par l'acceptation de la pratique par l'ensemble du récepteur.

2. Les différentes étapes du processus de management de connaissances

Les opérations de F&A représentent une réelle opportunité pour acquérir rapidement des ressources et connaissances déjà existantes sur le marché. Elles permettent ainsi aux entreprises d'entreprendre une expansion impliquant des ensembles de connaissances qui peuvent s'avérer difficiles à développer en interne (Karim & Mitchell, 2000). Toutefois, les entreprises engagées dans une F&A doivent relever le challenge du management des connaissances acquises. La capacité d'exploitation de ces dernières qui viennent du partenaire est un déterminant de base de la capacité d'innovation du nouvel ensemble créé ; c'est la notion de capacité d'absorption (Cohen & Levinthal, 1990 ; Zahra & Georges, 2002). Cette dernière est définie comme la capacité d'une entreprise à reconnaître la valeur de connaissances nouvelles et extérieures à l'entreprise, à les assimiler, et à les appliquer dans un but commercial.

Puranam & al. (2006) considèrent la capacité d'absorption comme un processus d'apprentissage impliquant des difficultés quant à la valorisation du capital de connaissances de la société acquise ainsi qu'à l'intégration de ce capital dans celui de l'acquéreur. Elle est donc un processus d'interaction, de partage et de transfert inter-organisationnel mais aussi

intra-organisationnel. La diversité des expériences accroît les possibilités d'association, de combinaison et de fertilisation croisée des connaissances nouvellement acquises aux connaissances déjà existantes. Cette dimension évolutive confère à cet actif intangible un caractère dynamique.

Dans cette perspective, Zahra & Georges (2002) considèrent la capacité d'absorption comme une capacité dynamique. Les auteurs proposent quatre dimensions suivantes : la capacité d'acquisition, d'assimilation, de transformation et d'exploitation des connaissances externes. **L'acquisition** fait référence à la capacité de l'acquéreur à identifier et à acquérir des connaissances externes. Il s'agit de la capacité à juger la valeur des différentes idées et informations reçues. En effet, l'acquéreur doit disposer d'une capacité à reconnaître la valeur des connaissances externes notamment en rapport avec celles existantes. **L'assimilation** réfère à la capacité à analyser, interpréter et comprendre les connaissances externes. L'assimilation se traduit par une remise en cause de certaines façons de faire ainsi que par la découverte de nouvelles idées. La capacité d'assimilation constitue un pré-requis à la décision d'adoption des outils de gestion. **La transformation** se réfère à la capacité des managers à intégrer les connaissances acquises et assimilées avec celles dont ils disposent déjà. Cette capacité se traduit par la découverte de nouvelles solutions leur permettant d'améliorer les processus et les pratiques dans la nouvelle entité créée. Ainsi, les managers qui ne disposent pas d'une telle capacité feront face à un problème d'adaptation des connaissances externes et seraient par conséquent moins enclins à adopter des nouvelles pratiques. Enfin, **la capacité d'exploitation** réfère à la capacité du manager à appliquer les connaissances acquises, assimilées et transformées dans l'objectif d'améliorer la performance.

Suivant la conception des F&A sur la base de la théorie des connaissances, nous considérons que ces opérations permettent de créer un environnement négocié qui stimule la diffusion et le transfert de connaissances à travers la gestion de celles-ci, cela passe par trois grandes phases essentielles : La phase d'acquisition et d'identification des connaissances, la phase de partage, et enfin la phase d'intégration de ces connaissances.

Première phase : L'acquisition et l'identification des connaissances

Le recours aux stratégies de F&A est particulièrement important dans le management des connaissances. Elles permettent de mettre en commun des connaissances afin de créer de nouvelles connaissances. L'existence d'une base préalable de connaissances communes est nécessaire à la création de nouvelles connaissances (Cohen & Levinthal, 1990). Cependant

nombreux sont les auteurs qui prouvent que le fait d'utiliser les F&A pour accéder à des connaissances peut être coûteux pour des raisons qui vont de contraintes légales au besoin d'intégration des connaissances ainsi acquises (Kogut, 1991). Dans les industries de haute technologie évoluant rapidement, ce coût peut être particulièrement élevé (Barney, 1999). L'acquisition de la connaissance fait référence à l'accessibilité de celle-ci. Selon Ermine & al. (2012), « *l'accès à la connaissance [du partenaire] est le fameux problème [...] il implique des infrastructures d'information et de communication, et des conceptions spécialisées de systèmes dédiés.* » (p.31). Les connaissances ciblées dans une opération de fusion doivent non seulement être perçues comme utiles pour l'entreprise, mais également être identifiées comme accessibles (Kira, 2006). Cette accessibilité dépend du degré de complexité de la connaissance et du degré de tacite de ses composants (Winter, 1987). Ainsi, les partenaires doivent être motivés par la volonté de combler un « fossé » entre les connaissances existantes et celles désirées dans le nouvel ensemble (*knowledge gap*). Il s'agit de la capacité à juger la valeur des différentes idées et informations reçues. En effet, les partenaires doivent être capables de reconnaître la valeur de leurs connaissances respectives notamment en rapport avec celles existantes (Zahra & Georges, 2002). La F&A peut ainsi servir à valoriser des connaissances actuelles par un accès à d'autres connaissances jugées complémentaires et à rechercher ensuite le partage et l'intégration de ces connaissances (Sargis-Roussel, 2004). Cependant, la base de connaissances existantes doit être suffisamment différente des connaissances potentiellement apportées par le partenaire afin que celles-ci puissent présenter un caractère de nouveauté justifiant leur attractivité (Prévoit, 2007). Cette idée a été mise en avant par Cohen & Levinthal (1990): "*Some portion of the prior knowledge should be very closely related to the new knowledge to facilitate assimilation, and some fraction of that knowledge must be fairly diverse, although still related, to permit effective, creative utilization of new knowledge.*" (p.136). Certaines connaissances pourront toutefois être reconduites à l'identique et seulement recontextualisées, insérées dans un nouvel espace organisationnel. Elles prendront alors la place de certaines connaissances du partenaire, que ce soient celles de l'acquéreur ou de la cible. Ce remplacement aura lieu soit parce que ces connaissances sont jugées plus « attractives » soit parce que les deux « réservoirs » de connaissances se montreront incompatibles ou contradictoires. A cet effet, les partenaires sont invités à mettre en place un système d'analyse de leurs « réservoirs » de connaissances pour identifier les connaissances qui sont stratégiques et accessibles (Ermine & al., 2012). Ce constat repose sur l'idée que la connaissance est spécifique à son contexte qui est défini par le lieu et le temps. La connaissance est encadrée dans les relations individuelles durables structurées (Kogut & Zander, 1992), dans le contexte social et culturel (Kachra & White,

2008) ainsi que dans son contexte d'utilisation (Reix, 1995). Le contexte, tel qu'il est défini par Nonaka & al. (2000), est un processus dynamique partagé entre individus en interaction : « *Shared context in which knowledge is shared, created and utilized. [...] Ba is a place where information is given meaning through interpretation to become knowledge, and new knowledge is created out of existing knowledge through the change of the meanings and the contexts.* » (p.8). Le contexte et les structures informelles deviennent donc un élément central dans la production et la diffusion de la connaissance, dont l'un des rôles majeurs des partenaires est de rendre cohérentes les interactions entre les différentes communautés qui la composent (Cohendet & Gaffard, 2012). Cependant, il est difficile de séparer la connaissance et le contexte dans lequel elle a été éprouvée (Yakhlef, 2007). Le processus d'identification concerne non seulement les connaissances des deux partenaires, mais aussi les contextes qu'elles mettent en relation. Il doit ainsi être compris comme un processus de transformation du contexte (Barbaroux & Godé, 2012). L'idée d'ajuster une période de compréhension pour les partenaires afin d'identifier les connaissances prometteuses semble une réponse aux difficultés liées au processus d'identification et de découverte des connaissances (Haspeslagh & Jemison, 1991). Mais cela laisse supposer que chacun doit maîtriser suffisamment ses connaissances afin de comprendre la contribution qu'il doit apporter à son partenaire. Or, il est important de noter que si la phase d'identification des connaissances stratégiques est la première étape permettant de réaliser un diagnostic, elle est rarement suffisante (Arrègle, 2006, p.257). Ainsi, le management des connaissances ne dépend pas seulement du simple accès aux connaissances stratégiques, encore faut-il que les partenaires puissent s'en servir.

Deuxième phase : Le partage des connaissances

Le partage de connaissances repose sur l'idée que les partenaires doivent être capables d'interpréter et de comprendre les connaissances ainsi identifiées (la phase 1). Le management en commun des connaissances partagées constitue donc une activité fondamentale pour le nouvel ensemble. Celui-ci peut s'opérer à travers les échanges, les interactions et les conversions de connaissances (Nonaka, 1994 ; Nonaka & Takeuchi, 1995), qui permettent aux partenaires de partager et d'enrichir leur savoir-faire. Selon Prax (2000), lorsqu'il existe un espace d'échange dans lequel les idées peuvent être librement débattues, on peut faire jouer la complémentarité entre les connaissances en combinant certaines idées à d'autres, ce qui enrichit finalement les connaissances existantes. Afin d'aider à accomplir cette mission, les managers de deux cotés doivent mettre en place un programme efficace de communication (Sargis-Roussel, 2004). La logique de partage des connaissances sera alors celle d'une addition si les connaissances sont semblables ou d'une adaptation si elles diffèrent

légèrement. On peut ainsi imaginer que la combinaison des connaissances ne suivra pas une logique d'addition ou de juxtaposition mais de partage et de transformation mutuelle profonde qui donnera naissance à de nouvelles connaissances en fonction des objectifs stratégiques de la nouvelle entité. Il sera aussi possible qu'à la fois les connaissances de l'acquéreur et celles de la cible soient jugées inadéquates à l'environnement et au nouvel ensemble. Ces modes de partage peuvent être présentés dans la figure suivante : Les connaissances, qui sont profondément ancrées dans les individus, les expériences et les routines organisationnelles, peuvent être difficiles à communiquer et à partager entre les partenaires. Cette caractéristique renvoie à l'idée que des « réseaux de connaissances » doivent se construire à partir des connaissances et de l'expérience des acteurs. L'intégration post-fusion peut être alors comprise comme « *un lieu où sont partagés langage et représentation, un réseau qui peut prendre la forme d'un collectif de communautés [...]* » (Cohendet & Gaffard, 2012, p.13). Elle est basée sur la confiance et le respect des normes sociales qui se développent dans les réseaux de connaissances. Elle est également fondée sur l'engagement des individus, lesquels établissent les normes et les modalités d'interactions qui permettent l'émergence de liens de confiance. Connaître ces normes est une condition d'acceptation dans le réseau. La réussite du processus d'intégration post-fusion devient donc moins liée à l'individu qu'à son appartenance à un réseau social. Selon Seufert & al. (1999), au delà de l'accumulation d'informations dans une base, il est particulièrement important de porter plus d'attention au partage et à la création de connaissances. En ce sens, il est possible de noter que des connaissances tacites et explicites émergent à travers les discussions des individus. Ces nouvelles connaissances peuvent aboutir à une innovation. Dans une situation de fusion, cette mise en relation des différents dépositaires sous la forme de groupes de travail conduit les individus impliqués dans le processus d'intégration à s'adapter à de nouvelles connaissances, à de nouvelles méthodes de travail. Elle leur permet également d'améliorer leurs « *compétences individuelles, à travers l'échange et le partage d'un répertoire commun de ressources [identifié préalablement] qui se construisent en même temps que se développe la communauté de pratique* » (Cohendet & Gaffard, 2012, p.13). Par conséquent les individus doivent être plus flexibles et habitués à changer leurs méthodes de travail, leurs routines, et donc plus aptes à évoluer, à remettre en question leurs pratiques. Ils doivent ainsi disposer d'une meilleure capacité d'adaptation (Chauvet & Chollet, 2010) et de mobilité au sein de l'organisation. Ils doivent également développer un sentiment de réciprocité envers leurs collègues (Cabrera & Cabrera, 2005). Les individus qui perçoivent la volonté de partage chez leurs collègues, seront plus disposés à partager leurs propres connaissances avec ces mêmes personnes. L'intérêt du partage de connaissances s'avère ainsi primordial dans les fusions

d'entreprises, car il permet de faire mutuellement bénéficier des parcelles de connaissances, de bonnes pratiques et d'idées dont dispose chaque membre des partenaires (Cohendet & al., 2010). La constitution des réseaux de connaissances dans la phase d'intégration post-fusion peut jouer un rôle important dans le processus de partage de connaissances. Le partage n'est pas acquis d'avance car les individus peuvent éprouver des craintes et de stress à cet égard. Comme la connaissance est une source de pouvoir (Crozier & Friedberg, 1977), les individus hésitent à en partager de peur que leur pouvoir ne diminue (Lubit, 2001). Les partenaires doivent veiller à surmonter de telles difficultés notamment en rassurant et en expliquant l'intérêt d'un tel partage.

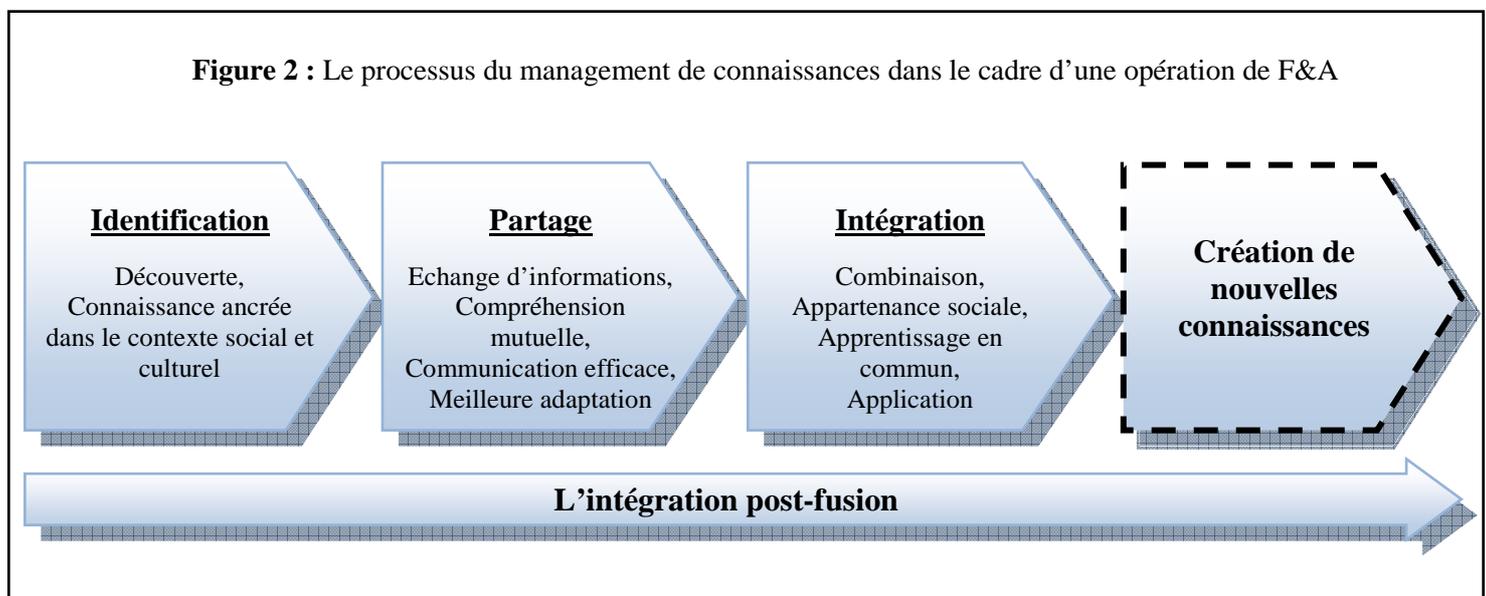
Troisième phase : L'intégration des connaissances

Une fois qu'un répertoire de connaissances est identifié (Phase 1), interprété et compris (Phase 2), intégrer ces connaissances en vue de créer de nouvelles connaissances communes n'est pas vraiment une tâche facile et certaine. Cela demande beaucoup d'efforts de la part des deux entités car la gestion du processus de F&A est fonction de nombreux facteurs. L'intégration des connaissances consiste à combiner les connaissances identifiées et partagées préalablement, en vue de les appliquer (Zahra & Georges, 2002) dans l'objectif d'améliorer la performance. Il s'agit d'intégrer l'ensemble des savoir-faire d'origines géographique et fonctionnelle différentes, présentes dans l'environnement des deux partenaires. Kogut & Zander (1992) introduit la notion de « *combinative capabilities* » pour définir l'intégration des connaissances: « *By combinative capabilities we mean the intersection of the capability of the firm to exploit its knowledge and the unexplored potential of the technology* » (p.391). Comme le désigne le modèle développé par ces auteurs, la notion de capacités de combinaison fait apparaître deux dimensions importantes qui sont la clé du succès : l'intégration des connaissances actuelles et la création de nouvelles connaissances, c'est-à-dire la capacité de l'organisation à générer de nouvelles combinaisons à partir des connaissances existantes. Un des principaux apports de l'intégration des « réseaux de connaissances » est la possibilité de créer de nouvelles connaissances (Buono & Bowditch, 2003). En effet, la mise en œuvre d'une structure collective, qu'elle soit formelle (équipe) ou informelle (liens sociaux) favorise la mise en œuvre des F&A (Joffre, 2007) et dynamise les échanges d'informations et la création des connaissances. Cette idée permet d'introduire une vision de l'apprentissage en commun, c'est-à-dire de la création conjointe, entre l'acquéreur et la société acquise, de nouvelles connaissances. Selon Leroy & Ramanantsoa (1997), une F&A représente « *a context in which organizations have to resolve their differences or contradictions and have to adapt to each others' routines and knowledge bases* » (p.872). Dans

leur étude d'un cas de fusion, les auteurs remarquent que le processus d'intégration engendre des changements cognitifs individuels importants, source d'apprentissage, modifiant par conséquent la manière de travailler. Des blocages peuvent empêcher l'intégration des connaissances, lorsque l'apprentissage est forcé, et ne fait pas l'objet de l'adhésion de tous les individus impliqués. Les individus adoptent de nouveaux comportements suite à ce changement. Leroy & Ramanantsoa (1997) mettent en évidence le rôle primordial joué par les managers de la nouvelle organisation créée afin de créer un climat favorable et positif en facilitant l'intégration des connaissances des deux sociétés, préservant les forces de chacune. Les auteurs concluent que les fusions se traduisent par l'arrivée de nouvelles pratiques, de systèmes de référence différents ; la confrontation de ces contrastes facilite l'apprentissage, lorsque les écarts ne sont pas trop importants et ne constituent pas un traumatisme et une source d'incertitude trop conséquente. Ainsi, l'intégration des apprentissages est susceptible de favoriser une meilleure collaboration. Elle est particulièrement importante lorsqu'il existe déjà certaines affiliations (des individus qui disposaient des qualités relationnelles : par exemple les directeurs généraux de l'acquéreur et de la cible avaient travaillé en commun avant la F&A). Ce type d'échange est considéré comme le plus performant en terme d'apprentissage et génère souvent de nouvelles connaissances dans les réseaux ou dans les entreprises (Mirc, 2010). Il favorise l'innovation conjointe, la résolution de problèmes et l'amélioration des processus et des liens existants : les individus se réunissent en fonction de qualités et d'objectifs communs et communiquent régulièrement afin d'échanger leurs expériences et résoudre les problèmes ensemble. Les affiliations permettent de multiplier les sources d'apprentissage, car chaque membre peut avoir des liens internes et/ou externes permettant d'accéder à des « informations privilégiées », au sens de Cohen & Levinthal (1990). Selon le modèle de Nonaka (1994), repris par Nonaka & Takeuchi (1995), l'existence des liens forts entre des acteurs ayant des connaissances différentes constitue une condition nécessaire pour la création des connaissances. Dans ce sens, la multiplication des liens à travers un « réseau de connaissance » permet de renforcer la confiance entre les différents individus d'un groupe et de favoriser les transferts des connaissances : les connaissances, même tacites, peuvent se transmettre collectivement, à l'intérieur d'un « réseau de connaissance » : c'est ce que Nonaka (1994) appelle un processus de « socialisation ». Ainsi, les groupes de travail, caractérisés par des divergences d'opinions et de savoir-faire entre les individus, peuvent venir favoriser l'apprentissage en commun. Cette diversité semble particulièrement importante dans la mesure où elle empêche le groupe de retenir des solutions routinières aux problèmes. Les individus doivent ainsi partager leurs idées afin de développer de nouvelles solutions ensemble. Au sein du groupe de travail, les bases de connaissances

doivent être suffisamment diverses pour permettre de créer des opportunités de partage nouvelles nécessaires à la création des connaissances. Cependant, les transferts des connaissances deviennent impossibles si la diversité dans un groupe est trop importante (Andersen & Christensen, 2000). L'intégration des réseaux de connaissances joue ainsi un rôle crucial pour améliorer l'efficacité et la capacité d'innovation des partenaires. La constitution de ces réseaux dans une opération de F&A met en avant l'importance des relations et des compréhensions partagées pour le transfert des connaissances, dont l'objectif est de favoriser le processus d'innovation (Spender, 1996). Ces rapprochements favorisent les interactions inter-individuelles qui dynamisent la création de nouvelles connaissances, tout en accélérant les processus de normalisation et d'institutionnalisation. Lors de ces interactions, des relations sont partagées puis combinées entre individus, ce qui crée une ambiance de coopération nécessaire à l'innovation.

En conclusion, les partenaires qui sont dotés de fortes capacités en termes d'identification, de partage et d'intégration, exploitent leurs connaissances en introduisant de nouveaux produits sur le marché et en mettant au sein du nouvel ensemble de nouveaux procédés de production et de distribution (figure 2). Ces nouvelles connaissances sont partagées collectivement, c'est-à-dire validées et institutionnalisées (Inkpen & Dinur, 1998).



Au-delà de la phase d'« intégration » (phase 3), l'institutionnalisation de ces connaissances vient clore le processus de F&A : il s'agit de créer des croyances et d'émotions partagées entre les membres des deux organisations fusionnées, garantissant ainsi une intégration effective des connaissances.

3. De la normalisation vers une institutionnalisation des connaissances

Dans chacune des phases analysées ici, l'enjeu consiste à profiter des acquis des deux partenaires afin de créer de connaissances nouvelles qui n'existaient pas au préalable. Ce processus dépend des modes d'interactions que les membres des différents groupes impliqués parviennent à établir. Il porte ainsi sur des interactions sociales débouchant tout d'abord sur une articulation des connaissances et un accord sur le sens commun qui leur est donné. Enfin, ces nouvelles connaissances sont partagées collectivement, c'est-à-dire validées et institutionnalisées.

De ce point de vue, la typologie proposée par Moscovici (1979 ; 1996) est éclairante qui distingue trois modes d'influence entre les minoritaires et les majoritaires : le conformisme, la normalisation et l'innovation. Pour la mise en conformité, l'individu n'a d'autre choix que de se soumettre ou de quitter le groupe. Lorsqu'il ne partage pas les opinions du groupe, soit l'individu se résigne à un accord de façade, soit il est exclu du groupe. Selon Joffre (2007), ce mode est le plus convenable pour réduire l'incertitude interne liée au processus d'intégration. Il correspond à une situation où l'acquéreur décide d'imposer ses règles à l'autre organisation qu'il intègre. Dans le cadre de la normalisation, les individus qui sont en interaction ont tous des capacités et une compétence égales. Enfin, dans l'innovation, la minorité fait adopter une norme pour répondre à un problème auquel la majorité n'a pas de réponse préétablie. Selon cette conception, l'intégration post-fusion est comprise comme un processus dynamique et symétrique évoluant dans le temps. En effet, tout individu d'un groupe est à la fois source et récepteur potentiel d'influence sociale, et celle-ci peut conduire à la création de nouvelles connaissances. Les minoritaires qui s'efforcent d'introduire des modes de pensées et des comportements nouveaux, peuvent influencer leurs collègues en adoptant ainsi de nouvelles pratiques et normes.

Toutefois, lorsque les rapports de pouvoir vont en faveur de l'une des deux entités fusionnées, cela peut engendrer des conflits sociocognitifs susceptibles d'interrompre l'intégration des connaissances. Dès lors, il ne s'agit pas d'analyser les relations interpersonnelles uniquement dans le cadre d'un système de type « dominant-dominé » où le dominant réduirait quasi mécaniquement le dominé à la conformité. On recherche à reconnaître les contributions respectives à l'aménagement de nouvelles réalités psychosociales englobant les divers acteurs en présence. De ce fait, la normalisation est intrinsèquement liée à l'incertitude qui caractérise le processus d'intégration post-fusion dans lequel, les acteurs inscrivent leur action. Cette incertitude tient d'un côté, à l'impossibilité de prévoir les états futurs des actions et de l'autre,

à l'incapacité cognitive de ces acteurs de prévoir tous les comportements des autres. Les interactions et les mécanismes d'influence ne sont plus envisagés comme des dynamiques de conformisation comportementale ou cognitive des individus vers le groupe ou l'organisation dont ils font partie, mais comme étant à l'origine de changement et d'innovation.

Ce processus renvoie ainsi à des situations où il n'y a pas de norme établie, pas de groupe ou de sous-groupe qui propose un modèle ou un système normatif et exerce une pression plus ou moins implicite pour amener à son adoption. Il s'agit bien de la normalisation qui renvoie à la création des normes, et au fait que celles-ci se mettent progressivement en place à partir de l'influence réciproque des individus en interaction. A ce propos, la notion de « culture de contact » avance que toute situation de contact entre porteurs de cultures distinctes est potentiellement génératrice d'une nouvelle culture : celle de ce contact même (Vinsonneau 2002).

La normalisation est une production de normes en transformation permanente. Il importe donc d'insister sur ce qui, lors de toute rencontre entre les individus, relève d'un travail constant et local de réinvention des normes et des règles d'action. Dans ce cadre, ne se joue pas seulement le développement d'un nouvel équilibre social du groupe, il y a éventuellement la construction des normes et des valeurs. Il s'agit d'un processus qui consisterait à la création d'une forme de permanence ou d'une dynamique psychosociale ; c'est la notion d'institutionnalisation.

En effet, l'institutionnalisation des connaissances constitue elle-même un processus car sa mise en œuvre est dynamique, temporellement orientée. Elle porte sur la construction des croyances et des valeurs partagées par les individus au travers du concept de « vision partagée » (Tsai & Ghoshal, 1998). Cette dernière serait le reflet des processus d'interprétation partagés par les individus et d'une compréhension commune des objectifs de la nouvelle entité. Le mariage des aspects cognitif et relationnel reflète ici un « paradigme commun » favorisant une compréhension unanime des objectifs organisationnels ou décrivant l'évolution des comportements en tant que système social. Par conséquent la compréhension de l'activité de l'autre semble essentielle dans la formation d'une conscience collective.

Ainsi, l'absence d'une « vision partagée » peut se transformer en obstacles à l'institutionnalisation des connaissances au sein du nouveau groupe issu de la F&A. N'identifiant pas le nouvel arrivant comme membre du groupe, les membres déjà en groupe refusent de lui faire profiter de leurs connaissances « plus performantes » liées à la réalisation

d'une tâche. De ce fait, le processus de F&A a aussi une fonction « sociétale » : créer le lien social, ciment de la société. Il joue donc un rôle sociétal majeur, par la recherche de nouveaux rapports dans la sphère-travail de la part des individus, par la production de la solidarité et par l'intégration des normes dans un groupe social.

La conception de l'entreprise-institution, telle que nous la concevons ici est, dans un premier sens, une manière de considérer la nouvelle organisation créée en tant que collectivité productrice de normes de la vie en société. Celles-ci marquent les individus qui y travaillent, elles leur sont imposées et/ou ils se les imposent. Dans un deuxième sens, ces normes et ces règles retentissent au travers eux sur les comportements de tous les membres de la firme, puis sur ceux de la société (Bernoux, 2000). Et d'ailleurs, aborder la question des rapports entre « entreprise » et « société », c'est questionner l'entreprise sous un autre angle, celui de son « institutionnalisation » et penser l'organisation comme une *entreprise*, c'est-à-dire comme un système institutionnel en interaction avec un environnement assimilé à la société (Courpasson, 2000).

Nous suggérons dès lors que l'entreprise est productrice de sociabilités, c'est-à-dire de liens entre les individus et les groupes, de valeurs susceptibles de rejaillir sur la société globale et de l'imprégner significativement. De même, Sainsaulieu (1986) et Segrestin (2001) dans leur approche institutionnelle de la culture proposent l'idée que l'entreprise, en tant que structure, produit des sociabilités, des identités et des valeurs, qu'elle agit non seulement sur ses propres membres, mais aussi sur la société environnante. Ceci est en opposition avec la conception qui voit dans l'entreprise une micro-société capable d'instituer durablement les règles de fonctionnement interne. Cette conception suppose que l'entreprise est un univers clos, fermé sur lui-même, distinct de son environnement social externe.

Dans cet esprit, nous considérons qu'il y a un mouvement d'« institutionnalisation » de l'entreprise : elle crée des liens forts et produit des normes de plus en plus importantes et ayant une influence grandissante sur la société globale. Elle devient un lien d'apprentissage à part entière, apprentissage des représentations, des valeurs et des normes qui se forment au cœur des relations entre les individus et l'environnement. Cela permet de comprendre la spécificité de chaque système social de l'entreprise, son autonomie relative, ses réactions aux pressions de l'environnement.

L'hypothèse de la persistance de l'entreprise-institution, longtemps mis en débat (Sainsaulieu, 1986 ; Bernoux & Livian, 1999 ; Segrestin, 2001) mérite d'être reconsidérée à la lumière de

ces développements. En réalité, sa validité procède d'une dissociation à opérer entre le déclin de l'entreprise-institution et celui du modèle taylorien-fordien (Segrestin, 2001). Si le déclin de ce dernier est une réalité, il n'autorise en rien à conclure à un déclin simultané des entreprises vues comme institutions. Celles-ci cherchent à évoluer dans une structure dé-taylorisée avec un management faisant appel à la culture et au sens. La réémergence de l'entreprise-institution semble ainsi coïncider avec la disqualification du système taylorien. L'entreprise fait communauté ; elle est le lieu privilégié de liens sociaux et d'émotions, loin de l'image froide et productive qu'elle pouvait avoir dans la période précédente (Cova, 1995).

Les organisations en changements structurels, issues des F&A, comme tant d'autres organisations ancrées dans la vie quotidienne de populations entières est un exemple fort d'institutions. Elles se présentent comme des espaces de médiation sociale, où les transformations sociétales se traduisent en actions quotidiennes humaines, mais aussi, parallèlement, où émergent des évolutions locales qui peuvent influencer des mouvements plus généraux. Elles constituent en ce sens des lieux où se matérialisent et s'institutionnalisent les rapports sociaux (Bouillon, 1999).

Nous sommes donc en présence, avec ces argumentations, d'un terrain parmi les plus exemplaires pour l'observation des systèmes normatifs. Les F&A font partie des instances qui semblent être les plus activement productrices des normes.

Conclusion

Les opérations de F&A entraînent souvent le départ de membres clés de la société cible et donc un effritement de la mémoire organisationnelle à travers la perte de connaissances et de savoir-faire. Pour gérer les connaissances, il faut donc développer un processus d'intégration basé sur la reconnaissance des individus et de leurs interactions.

Les capacités d'identification, de partage et d'intégration permettent une meilleure gestion des connaissances dans le cadre du processus d'intégration post-fusion en s'appuyant sur les « meilleures pratiques » de chaque partenaire, sur un échange riche d'informations, sur un programme efficace de communication, sur une compréhension mutuelle, sur une adaptation et une réorganisation physique et fonctionnelle, sur un transfert d'« apprentissage » permettant la remise en question des fonctionnements, des procédures, des choix et des outils, non pas seulement par des petites modifications et des ajustements correctifs mais de façon radicale, et enfin sur le développement d'un sentiment d'appartenance ainsi que sur l'émergence d'une

identité commune. Ces différentes modalités sont d'autant renforcées qu'un style de management participatif contribue à mobiliser et impliquer tous les individus dès l'amont dans la définition même du projet d'intégration. En définitive, le processus d'intégration post-fusion est un processus d'articulation des connaissances existantes et de création de nouvelles connaissances partagées et institutionnalisées dans le nouvel ensemble créé.

Le modèle ainsi développé dans ce travail de recherche met en évidence que le management des connaissances s'inscrit davantage dans une logique socioculturelle que dans un simple transfert d'actifs, c'est un processus complexe qui nécessite un travail lourd d'intégration post-fusion. En effet, les groupes d'individus travaillant ensemble et les interactions en leur sein sont à l'origine de nouvelles représentations et pratiques. En prenant en compte les normes et valeurs défendues par les parties prenantes dans ces groupes ainsi que leur mode de relation, cette recherche permet d'envisager différentes formes et processus d'émergence de nouvelles connaissances, normes, représentations et pratiques, enrichissant par là considérablement la compréhension des phénomènes de F&A et des changements dans les organisations en général. Toutefois, pour qu'il se diffuse, le management des connaissances doit constituer un objectif stratégique soutenu par des initiatives concrètes de la part des équipes d'intégration.

Dans un souci d'augmentation de la validité externe des travaux sur le management des connaissances, il serait opportun d'examiner ce phénomène moins étudié pourtant prometteur dans le contexte de F&A. On propose ainsi d'étudier un processus de fusion en cours de réalisation. L'étude de cas ainsi que les résultats obtenus feront l'objet de travaux ultérieurs.

Bibliographie

Aïssani, Y., (2003), « La Psychologie Sociale », Paris: Armand Colin.

Allard-Poesi, F., Meier, O., (2000), « Une analyse moscovicienne des processus d'innovation et de changement : apports & illustrations », *Gestion des Ressources Humaines*, N°36, juin, pp.48-68.

Andersen, P., Christensen, P., (2000), "Inter-partner learning in global supply chains: lessons from Novo Nordisk", *European Journal of Purchasing & Supply Chain Management*, Vol.6, N°2, pp.105-116.

Aribou, M-L., (2013a), « Facteurs de réussite du transfert de connaissances dans les fusions & acquisitions : Les enseignements de cinq cas dans les secteurs de la haute technologie », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Strasbourg.

Aribou, M-L., (2013b), « Les défis du transfert de connaissances dans le cadre d'une fusion », *Gestion 2000*, Vol.30, N°1, Janvier-Février, pp.123-138.

Aribou, M-L., (2012), « La gestion du stress dans les fusions d'entreprises : leçons d'une étude de cas dans le domaine high-tech », In Bardelli, P., Allouche, J. (dir.), *la souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise ?*, Armand Colin/Recherches, pp.177-200.

- Arrègle J-L., (2006), "Analyse Resource-Based et Identification des Actifs Stratégiques", *Revue Française de Gestion*, N°160, pp.241-259.
- Asche, S. E., (1952), "Social Psychology", Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Barbaroux, P., Godé, C., (2012), « Changement technologique et transfert de compétences : Une réflexion à partir du cas des équipages de transport de l'armée de l'air », *Revue Management International*, Vol.16, Numéro spécial, pp.57-73.
- Barney J., (1999), "How a firm's capabilities affect boundary decisions", *Sloan Management Review*, Vol.40, N°3, pp.137-145.
- Barney J-B., (1986), "Strategic Factor Markets: Expectations Luck and Business Strategy", *Management Science*, Vol.32, pp.1231-1241.
- Barney J-B., (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol.17, pp.99-120.
- Becker, M-C., Knudsen, M-P., (2006), "Intra and inter-organizational knowledge transfer processes: Identifying the missing links", *DRUID working paper 06-32*, Copenhagen Business School, Copenhagen.
- Bernoux, Ph., Livian, Y-F., (1999), "L'entreprise est-elle toujours une institution ? », *Sociologie du travail*, Vol.41, N°2, pp.179-194.
- Bernoux, Ph., (2000), « La sociologie des entreprises », Editions du Seuil.
- Birkinshaw, J., Nobel, R., Ridderstrale, J., (2002), "Knowledge as a contingency variable: do the characteristics of knowledge predict organization structure?", *Organization Science*, Vol.13, N°3,
- Björkman, I., Lervik, J-E., (2007), "Transferring HRM practices within multinational corporations", *Human Resource Management Journal*, Vol.17, N°4, pp.320-335.
- Björkman, I., Lu, Y., (2001), "Institutionalization and bargaining power explanations of HRM practices in international joint ventures – the case of Chinese-Western joint ventures", *Organization Studies*, Vol.22, N°3, pp.491-512.
- Bouillon, J-L., (1999), "Vers une approche communicationnelle de la gestion des connaissances », Thèse pour le doctorat en SIC, Université de Toulouse le Mirail / LERASS.
- Bresman, H., Birkinshaw, J., Nobel, R., (1999), "Knowledge Transfer in International Acquisitions", *Journal of International Business Studies*, Vol.30, N°3, pp.439-462.
- Buono, A., Bowditch, J., (2003), "Human side of mergers and acquisitions: Managing collisions between people and organizations", Edit. Beard Books, Washington DC.
- Buono, A-F., Bowditch, J-L., (1989), "The Human Side of Mergers and Acquisitions". San Francisco, Jossey-Bass.
- Cabrera, F., Cabrera, A., (2005), "Fostering knowledge sharing through people management practices", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.16, N°5, pp.720- 735.
- Cartwright, S., Cooper, C-L., (1993), "The Role of culture Compatibility in Successful Organizational Marriage", *Academy of Management Executive*, Vol.7, N°2, pp.57-70.
- Chauvet, V., Collet, B., (2010), « Management et réseaux sociaux, bilan et perspectives de recherche », *Revue Française de Gestion*, N°202, pp.79-96.
- Coisne, C., (2012), « La gestion des différences culturelles dans les fusions-acquisitions internationales : une compétence distinctive ? », *Actes de la conférence annuelle de l'AIMS*, Lille.
- Cohen, W-M., Levinthal, D-A, (1990), "Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, N°1, pp.128-152.
- Cohendet, P., Gaffard, J-L., (2012), « Coordination, citation et création de connaissance », *Revue Management International*, Vol.16, Numéro spécial, pp.11-19.

- Cohendet, P., Roberts, J., Simon, L., (2010), « Créer, implanter et gérer des communautés de pratique », *Revue Gestion 2000*, Vol.35, N°4, pp.31-35.
- Connolly S., Klein L., (2002), “The impact of a merger on Novell’s KM efforts”, *KM review*, Vol.5, N°4, pp.20-23.
- Courpasson, D., (2000), “L’action contrainte. Organisations libérales et domination”, Paris, P.U.F.
- Cova, B. (1995), *Au-delà du marché : quand le lien importe plus que le bien*, L’Harmattan, Paris.
- Crozier, M., Friedberg, E., (1977). « *L’Acteur et le Système* », Paris : Éditions du Seuil.
- Dameron, S., Joffre, O. (2005), « Rapports coopératifs et diversité culturelle : le cas de la gestion post fusion Orange- France Telecom », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.8, N°3, pp.51-76.
- Darré , J-P., (1999), « La production de connaissance pour l’action: Arguments contre le racisme de l’intelligence », Editeur : Quae.
- Davenport, T., Prusak, L., (2000), “Working Knowledge: How Organizations manage what they know?” *Harvard business School Press*, Boston, Published in Magazine Ubiquity, N°6.
- Dosse, F., (1995), « L’Empire du sens. L’humanisation des sciences humaines », Paris, La Découverte.
- Doz, Y-L., (1996), “The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?”, *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp.55-83.
- Durkheim, E., (1967), « de la division du travail social », Les Presses universitaires de France, Paris.
- Elster, J., Gerschenfeld, A., (1995), « Le Laboureur et ses enfants. Deux essais sur les limites de la rationalité », Les éditions de Minuit.
- Ermine, J-L., Moradi, M., Brunel, S., (2012), « Une chaine de valeur de la connaissance », *Revue Management International*, Vol.16, Numéro spécial, pp.29-40.
- Faucheux, C., Moscovici, S., (1967), « Le style de comportement d’une minorité et son influence sur les réponses d’une majorité », *Bulletin du C.E.R.P.* 16, 337-360.
- Grant, R-M., (1996), “Toward a knowledge-based theory of the firm”, *Strategic Management Journal*, Vol.17, winter special issue, pp.109-122.
- Grant, R., Spender, J-C., (1996), “Knowledge and the firm: An overview”, *Strategic Management Journal*, Vol.17, (Winter Special Issue), pp.3-9.
- Guieu, G., (2001), “Processus de prise de contrôle et apprentissage organisationnel », *Revue Sciences de Gestion*, N°28, pp.53-73.
- Haspelslagh, P-C., Jemison, D-B., (1991), “Managing Acquisitions. Creating Value through Corporate Renewal”. New York: The Free Press.
- Houghton, J., Anand, V., Neck, C., (2003), “Toward a Framework of Corporate Merger Processes and Outcomes: A Behavioral Perspective”, *International Journal of Public Administration*, Vol.26, N°1, pp.97-117.
- Inkpen, A., Dinur, A., (1998), “Knowledge Management Processes and International Joint Ventures”, *Organization Science*, Vol.9, N°4, pp.454-468.
- Jemison, D-B., Sitkin, S., (1986), “Corporate acquisitions: a process perspective”. *Academy of Management Review*, Vol.11, N°1, pp.145-163.
- Joffre, O., (2007), « Confiance et réussite dans les fusions ‘entre égaux’ », *Revue Française de Gestion*, N°175, pp.171-193.
- Kachra, A., White, R., (2008), “Know-how transfer: the role of social, economic/competitive, and firm boundary factors”, *Strategic Management Journal*, Vol.29, N°4, pp.425-445.
- Karim, S., Mitchell, W., (2000), “Path-dependent and Path-breaking Change: Reconfiguring Business Resources Following Acquisitions in the U.S. Medical Sector, 1978-1995”, *Strategic Management Journal*, Vol.21, N°10-11, pp.1061-1081.

- Kavanagh, M., Ashkanasy, N., (2006), "The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a mergers", *British Journal of Management*, Vol.17, pp.81-103.
- Khireche-Oldache, B., (1998), *L'entreprise citoyenne : une approche par les normes environnementales*, Cahier de recherche N° 1998-10, GREFIGE– Université Nancy 2.
- Kira, F-R., (2006). "Absorptive Capacity and Innovation: Evidence from Pharmaceutical and Biotechnology Firms", *Working Paper*, Emory University.
- Koenig, G., Meier, O., (2001), « Acquisition de symbiose : les inconvénients d'une approche rationaliste », *M@n@gement*, Vol.4, N°1, pp.23-45.
- Kogut, B., (1991), "Joint-ventures and the Option to Expand and Acquire", *Management Science*, Vol.37, N°1, pp.19-33.
- Kogut, B., Zander, U., (1992), "Knowledge of the firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology", *Organization Science*, Vol.3, N°3, pp.383-397.
- Kogut, B., Zander, U., (1996), "What firms do? Coordination, identity, and learning", *Organization Science*, Vol.7, N°5, pp.502-518.
- Kostova, T., Roth, K., (2002), "Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects", *Academy of Management Journal*, Vol.45, N°1, pp.215-233.
- Kostova, T., (1999), "Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective", *Academy of Management Review*, Vol.24, N°2, pp.208-324.
- Larsson, R., Finkelstein, S., (1999), "Integrating strategic, organizational and human resources perspectives on mergers and acquisitions: a case survey of synergy realization". *Organization Science*, Vol.10, N°1, pp.1-26.
- Leroy, F., Ramanantsoa, B., (1997), "The Cognitive and Behavioural Dimensions of Organizational Learning in a Merger: an Empirical Study", *Journal of Management Studies*, Vol.34, N°6, pp.871-894.
- Livet, P., Thévenot, L., (1997), « L'action collective », dans A. Orléan (éd.), *Analyse économique des conventions*, Paris, Presses universitaires de France.
- Livet, P., (2006), « Les normes : Wittgenstein, Leibniz, Kelsen, Aristote », Editeur : Armand Colin.
- Lubit, R., (2001), "Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage", *Organizational Dynamics*, Vol.29, N°4, pp.164-178.
- Maggi, B. (2003). *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*. Toulouse : Octarès.
- Marks, M-L., Mirvis, P-H., (1986), "The merger syndrome", *Psychology Today*, October.
- Meier, O., Missonier, A., (2006), « La gestion dynamique d'un processus d'innovation technologique dans le cadre d'une fusion », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.9, N°5, pp.209-235.
- Mirc, N., (2010), « Intégration du capital social et transfert de connaissances dans les fusions-acquisitions – quels apports d'une approche en termes de réseaux sociaux ? », *Actes de la conférence annuelle de l'AIMS*, Luxembourg.
- Moscovici, S. (1972). *The psychosociology of language*. Chicago (Markham Publishing Co.).
- Moscovici, S., (1996), "Psychologie des minorités actives", Paris, PUF (« Quadrige »). (1ère Ed. 1979).
- Nonaka, I., (1994), "A dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, Vol.5, N°1, pp.14-37.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995), *The knowledge-Creating Company: how the Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*", Oxford University Press.

- Nonaka, I., Toyoma, R., Nagata, A., (2000), "A firm as a knowledge creating entity: a new perspective on the theory of the firm", *Industrial and Corporate Change*, Vol.9, N°1, pp.1-20.
- Orlikowski, W., (2002), "Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed Organizing", *Organization Science*, Vol.13, N°3, pp.249-273.
- Outmane, S., (2009), "Contribution à une étude des transformations de la fonction ressources humaines et de la culture organisationnelle dans un contexte de fusion-acquisition: Approche par l'analyse des normes et des représentations des acteurs sociaux (Cas de Fortis Banque)", Thèse de Doctorat en Sciences Sociales, Université Libre de Bruxelles (ULB).
- Pedersen, T., Petersen, B., Sharma, D., (2003), "Knowledge Transfer Performance of Multinational Companies", *Management International Review*, Vol.2, N°3, pp.69-90.
- Perrin, A., Roland, N., (2007), "Mechanisms of Intra-organisational Knowledge Transfer: The Case of a Global Technology Firm", *M@n@gement*, Vol.10, N°2, pp.25-47.
- Piras, M., (2005), « Les fondements sociaux de l'agir normatif chez Durkheim et Weber : le rôle du sacré », *Archives de sciences sociales des religions*.
- Prax, J-Y., (2000), « Le Guide du Knowledge Management », Dunod.
- Prévot, F., (2007), « Coopétition et Management des Compétences », *Revue Française de Gestion*, N°176, pp.183-202.
- Prévot, F., Brulhart, G., Guieu, L., (2010), « Perspectives fondées sur les ressources : proposition de synthèse », *Revue Française de Gestion*, N°204, pp.87-103.
- Puranam, P., Singh, H., Zollo, M., (2006), "Organizing for innovation: Managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions", *Academy of Management Journal*, Vol.49, N°2, pp.263-280.
- Reix, R., (1995), « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, N°105, pp.17-28.
- Sainsaulieu, R., (1986), « L'identité et les relations de travail, In Identités collectives et changements sociaux » : colloque international Toulouse – septembre.
- Sakalaki, M., (2002), « Normes, conventions et représentations en économie: des substituts au savoir en situation d'asymétrie d'information », *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, N°2, pp.117-146.
- Sargis Roussel, C., (2004), « Fusions d'entreprises : les défis de l'intégration des connaissances », *Revue Française de Gestion*, N°149, pp.85-99.
- Segrestin, D., (2001), « Entreprises et organisations : un état des lieux », In POUCHET, Amélie dir. *Sociologies du travail : quarante ans après*. Paris : Elsevier, 2001. p. 257-274.
- Seufert, A., Krogh, G., Back, A., (1999), "Towards knowledge networking", *Journal of Knowledge Management*, Vol.3, N°3, pp.180-190.
- Shérif, M., (1965), « Influence du groupe sur la formation des normes et des attitudes » in Levy A. (Ed.), *Psychologie sociale. Textes Fondamentaux anglais et américaines*, vol.1, Paris, Dunod.
- Shrivastava, P., (1986), "Post-merger Integration", *Journal of Business Strategy*, Vol.7, N°1, pp.65-76.
- Smale, A., Suutari, V., Kimmo., R., (2005), "Host-country effects on knowledge transfers through expatriates", *Conference presentation: Proceedings of the 6th conference of International Human Resource Management*, Cairns, Australia.
- Spender, J-C., (1996) "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm" *Strategic Management Journal*, Vol.17, winter special issue, pp.45-62.
- Spender, J-C., Grant, R-M., (1996), "Knowledge and the firm: overview", *Strategic Management Journal*, Vol.17, winter special issue, pp.5-9.
- Strauss, A., (1992), « La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme », Paris, L'Harmattan.

- Teece, D., Pisano, G., Shuen, A., (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol.18, N°7, pp.509-533.
- Tolbert, P-S., Zucker, L-G., (1996), "The Institutionalization of Institutional Theory", In Clegg, S-R., Hardy, C., Nord, W-R., (Eds.), *The Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- Tsai, W., Ghoshal, S., (1998), "Social capital and value creation: The role of intrafirm networks", *Academy of Management Journal*, Vol.41, pp.464-478.
- Very, Ph., Gates, S., (2007), "M&A as Project", In D. Angwin, UK, *Mergers and Acquisitions*, Blackwell Publishing, pp.181-203.
- Vinsonneau, (2002), « L'identité culturelle », Paris, Armand Colin.
- Weber, M. (1971), « Les concepts fondamentaux de la sociologie », *Économie et société*, tome 1, traduit de l'allemand par Julien Freund & al., Paris, Éditions Plon
- Winter, S., (1987), "Knowledge and competences as strategic assets", in Teece, D-J., (Ed), *The competitive challenge*. Ballinger, chap.8, pp.159-184.
- Yakhlef, A., (2007), "Knowledge transfer as the transformation of context", *Journal of High technology Management Research*, Vol.18, pp.43-57.
- Zahra, S-A., George, G., (2002), "Absorptive Capacity: A review, Reconceptualization, and Extension", *Academy of Management Review*, Vol.27, N°2, pp.185-203.
- Zander, U., Kogut, B., (1995), "Knowledge and the speed of the transfer of organizational capabilities: an empirical test", *Organization Science*, Vol.6, N°1, pp.76-92.