



Développement d'une compétence : étude du cas de la compétence en management de l'intégration post-acquisition au sein du Groupe Lafarge

Frédéric PREVOT

Professeur assistant
Groupe ESC Marseille-Provence
Domaine de Luminy, BP 921
13288 Marseille Cedex 9 - FRANCE
Tél. : 0033 4 91 82 70 90 -Fax : 0033 4 91 82 77 90
E-mail : fprevot02@yahoo.fr

Gabriel GUALLINO

Professeur assistant
Groupe ESC Marseille-Provence
Domaine de Luminy, BP 921
13288 Marseille Cedex 9 - FRANCE
Tél. : 0033 4 91 82 70 90 -Fax : 0033 4 91 82 77 90
E-mail : legual@yahoo.com

Résumé

La réflexion sur le développement des compétences organisationnelles est au cœur des problématiques du management stratégique. Les opérations de fusions et acquisitions représentent un autre élément clé du management stratégique des firmes. Cependant ces opérations sont montrées du doigt du fait de leur faible taux de réussite. Savoir mieux manager l'intégration post-acquisition apparaît donc capital. Il semble ainsi opportun d'appliquer au management de l'intégration post-acquisition un cadre d'analyse du développement d'une compétence. C'est l'objet de cet article, qui est structuré en quatre parties. Une étude des éléments de définition de la compétence organisationnelle et une proposition de leur application au management de l'intégration post-acquisition sont présentées dans la première partie. Dans la deuxième partie, la méthodologie de l'étude du cas du Groupe Lafarge est exposée. Cette étude de cas est présentée dans la troisième partie suivant quatre étapes chronologiques. A chaque étape, une organisation en trois temps est suivie : présentation des informations du cas, présentation d'éléments théoriques sur la base des recherches sur l'apprentissage organisationnel, commentaire des informations du cas à la lumière de ces éléments théoriques. Dans la quatrième partie, les résultats de la recherche sont discutés et utilisés pour proposer un modèle d'étude du développement de la compétence.

Mots clés

Compétence, Apprentissage organisationnel, Fusion, Acquisition



Développement d'une compétence : étude du cas de la compétence en management de l'intégration post-acquisition au sein du Groupe Lafarge

1. INTRODUCTION

Le savoir et les compétences sont au cœur des problématiques du management stratégique. Ainsi, un courant de recherche centré sur les compétences s'est développé depuis le milieu des années 80, pour atteindre aujourd'hui un formidable développement jusqu'à proposer une nouvelle théorie de la firme (Conner, 1991). Quelles que soient les différences mises en avant par les auteurs principaux entre la « Resource-based view » (Wernerfelt, 1984), la « Knowledge-based view », la notion de « dynamic capabilities » (Teece, Pisano, Shuen, 1997) ou encore, la « Competence-based view » (Sanchez et al., 1996), le problème central demeure de comprendre comment s'acquièrent ou se créent les compétences au sein de la firme, et de quelle manière elles conduisent à un avantage concurrentiel.

Un autre développement récent dans le domaine du management concerne les opérations de fusions-acquisitions. Leur existence est certes ancienne (Capron (1995) date l'apparition des fusions à la fin du 19^{ème} siècle), mais leur rythme s'est considérablement accéléré ces dix dernières années (leur nombre a augmenté de 461% de 1990 à 2000). En outre, les praticiens et les consultants pointent du doigt leur faible taux de réussite (AT Kearney, 1999).

Face à ce constat paradoxal d'une accélération des fusions-acquisitions malgré leur faible taux de réussite, et en considérant l'importance du concept de compétence, il semble opportun de se questionner sur la possibilité de développer au sein de l'organisation un compétence spécifique dans la réalisation de fusions et acquisitions.

L'étude présentée ci-après portera sur le développement d'une compétence et sera appliquée au cadre du management de l'intégration post-acquisition. De nombreuses études ont en effet montré l'importance de cet aspect dans les fusions-acquisitions (Buono, Bowditch, 1989 ; Schweiger, Walsh, 1990 ; Watson Wyatt Worldwide, 1998). A partir d'une étude de cas, nous proposons un modèle d'analyse du mode de développement des compétences. L'entreprise étudiée est le Groupe Lafarge, leader mondial des cimentiers, une industrie à l'origine fortement atomisée. En 1997, le Groupe Lafarge a accéléré son processus de fusions et acquisitions dans le cadre d'un objectif de croissance externe visant à un doublement de la taille en dix ans.



Dans la première partie de cet article, nous proposons une structuration des éléments de définition de la compétence organisationnelle, puis nous montrons que la problématique de développement d'une compétence s'applique particulièrement au cas de l'intégration post-acquisition. Dans la seconde partie nous présentons la méthodologie de l'étude de cas et l'entreprise étudiée. Dans la troisième partie, nous structurons la présentation de l'étude de cas en quatre phases à l'issue de chacune desquelles est développée une réflexion sur la base des apports des recherches sur l'apprentissage organisationnel. Dans la quatrième partie, nous discutons des enseignements tirés de l'étude de cas pour proposer un modèle de représentation des modes de développement de la compétence.

2. LE CONCEPT DE COMPETENCE EN MANAGEMENT DE L'INTEGRATION POST-ACQUISITION

2.1. ELEMENTS DE DEFINITION DE LA COMPETENCE

Les compétences organisationnelles sont définies comme les « processus sous-jacents qui permettent de combiner aptitudes, systèmes actifs et valeurs qui procurent un avantage compétitif et fournissent de précieuses fonctionnalités pour la clientèle » (Doz, 1994 : 93). Sur la base de cette définition et en utilisant des apports d'autres auteurs, nous proposons six caractéristiques permettant de structurer les définitions de la compétence. Ces caractéristiques sont organisées en trois niveaux de définition : niveau intrinsèque (la compétence est une combinaison de ressources ; elle est liée à une activité ou un ensemble d'activités qu'elle permet de réaliser) ; niveau organisationnel (la compétence tend vers un but ; elle est stockée dans l'organisation sous forme de routines ; elle doit être identifiée et reconnue par l'organisation) ; niveau dynamique (la compétence, dans les phases supérieures de son développement peut devenir une « capacité dynamique »).

2.1.1. Niveau intrinsèque

Ici la compétence se définit dans son niveau de base, à sa création ou dans ce qui constitue son essence.

- La compétence est une combinaison de ressources
- La plupart des auteurs s'accordent à faire de la compétence un élément supérieur aux ressources (Nanda, 1996). On parle de compétence lorsqu'il y a combinaison de différentes ressources (Black & Boal, 1994)
- La compétence est liée à une activité
- La compétence s'évalue en fonction de ce qu'elle permet à l'entreprise de faire avec une habileté supérieure par rapport aux concurrents (Grant, 1991) pour apporter des



fonctionnalités supérieures à la clientèle (Prahalad, Hamel, 1990). La compétence n'a donc de valeur que par rapport à la réalisation d'une activité. En outre, une compétence qui n'est pas utilisée s'étiolle : les compétences sont développées lorsqu'elles sont appliquées et partagées (Prahalad, Hamel, 1990).

2.1.2. Niveau organisationnel

Dans ce cadre, la compétence est définie par rapport à ce qu'elle apporte à l'organisation et par rapport au niveau de reconnaissance que lui accorde cette organisation.

- La compétence tend vers un but

La compétence est développée par l'organisation dans l'objectif d'atteindre un avantage concurrentiel. Tous les auteurs s'accordent sur ce point (voir en particulier : Reed, De Filippi, 1990 ; Prahalad, Hamel, 1990 ; Grant, 1991 ; Amit, Schoemaker, 1993 ; Collis, Montgomery, 1995). Cela souligne l'idée que la compétence est développée dans un but précis d'atteinte d'un avantage spécifique. La partie précédente montrait que la compétence permet de réaliser des activités données ; ici, on précise le fait que la compétence vise la réalisation d'objectifs organisationnels spécifiques.

- La compétence est stockée dans l'organisation sous forme de routines

Le terme de routine est à la base de la définition de la compétence chez de nombreux auteurs (Collis, 1991 ; Doz, 1994 ; Nanda, 1996). Ainsi, on parle de compétence organisationnelle lorsque celle-ci dépasse le niveau individuel (Doz, 1994). Quélin (1997) définit trois niveaux dans la structure organisationnelle des compétence : niveau élémentaire (compétences spécialisées, liées à une seule tâche), niveau intermédiaire (compétences fonctionnelles) et un niveau supérieur (compétences interfonctionnelles, et compétences organisationnelles définies comme les processus de coordination, de décision, d'incitation et de management de la performance). La compétence est le résultat d'une série cumulée d'investissements et fonctionne sur la base d'une logique stock/flux (Dierickx, Cool, 1989). Elle gagne donc en efficacité lorsqu'elle fait l'objet d'un usage répété et d'investissements constants dans l'organisation (Prahalad, Hamel, 1990 ; Doz, 1994), mais elle doit aussi faire l'objet de renouvellement (Doz, 1994).

- La compétence doit être reconnue dans l'organisation

Ce point est moins souvent relevé dans la littérature. Il est la résultante de deux aspects plus généralement étudiés par les différents auteurs. D'une part, l'organisation doit être capable d'identifier ses compétences (Prahalad, Hamel, 1990). Mc Grath et al. (1995) développent à



ce propos le concept de « compréhension » se référant à la capacité à identifier les compétences de valeur dans l'organisation. Cependant, cette identification n'est pas aisée, car la compétence est souvent tacite, ou encore car elle est considérée comme quelque chose d'acquis, voire aussi car les membres de l'organisation peuvent se sentir menacés par la mise en avant de certaines compétences au détriment d'autres compétences (Tampoe, 1994). D'autre part, si la compétence est le résultat d'investissements cumulatifs (Dierickx, Cool, 1989), les ressources financières de l'entreprise étant limitées, il s'opère un choix en terme d'investissement sur les différentes compétences. Certaines compétences peuvent être favorisées au détriment d'autres, en fonction de leur niveau de reconnaissance par l'organisation. Nous pouvons donc considérer la reconnaissance par l'organisation comme un élément essentiel du développement d'une compétence puisqu'il conditionne non seulement son identification, mais également son développement futur (choix d'investissement).

2.1.3. Niveau dynamique

Ce niveau se réfère aux problématiques de développement de la compétence. L'entreprise est un lieu de création de savoirs qu'elle doit combiner. L'apprentissage est donc la condition du développement et de la compétitivité des entreprises. Teece, Pisano et Shuen (1997) distinguent quatre niveaux dans la définition des ressources et compétences : ressources, compétences, routines organisationnelles, capacités dynamiques. Ils définissent les « capacités dynamiques » comme « les capacités de la firme à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes afin de réagir à des environnements en mutation rapide. » (p. 516). Les capacités dynamiques permettent d'assurer le développement de l'entreprise par la préservation des compétences stratégiques, l'identification des aptitudes (définition des voies de développement), l'innovation et l'apprentissage (Arrègle, 1996). Durand (2000) distingue deux niveaux d'accès à la compétence : un niveau statique et un niveau dynamique, ce second niveau étant constitué par des compétences interorganisationnelles et des capacités d'apprentissage. Moingeon et Métais (2000) définissent la capacité à apprendre comme une forme particulière de capacité organisationnelle (les capacités organisationnelles étant elles-mêmes définies comme les savoir-faire de l'entreprise conditionnant la qualité de la mise en œuvre des compétences ; les capacités organisationnelles renvoient aux routines dynamiques acquises par l'organisation qui permettent une amélioration permanente de son efficacité). La capacité à apprendre correspond aux différentes boucles d'ajustement et d'apprentissage qui permettent à l'entreprise de constituer et mettre en œuvre l'ensemble de ses compétences et capacités organisationnelles. Ainsi, nous pouvons définir une étape supérieure dans le



développement de la compétence, lorsque celle-ci atteint un niveau où elle peut être considérée comme un ensemble de compétences et où elle possède en propre les moyens de structurer son évolution. A ce niveau la compétence évolue par ses propres actions sur elle-même et permet de créer ou faire évoluer un ensemble d'autres compétences ; elle s'apparente alors à une « capacité dynamique ».

2.2. MANAGEMENT DE L'INTEGRATION POST-ACQUISITION

2.2.1. Rôle de l'expérience et de la codification dans le processus d'intégration

De nombreux auteurs considèrent l'expérience comme une variable clef dans le processus de management de l'intégration post-acquisition et dans son succès (voir en particulier Shrivastava, 1986 ; Amy, 1994 ; Zollo, Singh, 1998). Cette expérience est aujourd'hui considérée comme une véritable compétence (Ashekna, Francis, 2000). L'existence de cette compétence est elle-même conditionnée par la mise en œuvre d'une activité de capitalisation de l'expérience des intégrations (Very, 2002). Ainsi Searby (1969) souligne l'importance de l'existence au sein de l'organisation d'une compétence en management du processus d'acquisition : « capitaliser sur les opportunités est une question non pas de tour de main financier mais d'un management post-acquisition réfléchi et fondé sur la compétence » (p. 5).

En terme de performance des acquisitions, comme le soulignent Zollo et Leshchinskii (2000) « une source importante d'hétérogénéité entre les firmes acquéreuses est liée au degré avec lequel elles développent et maîtrisent le processus d'intégration de deux organisations. ».

Deux variables ont une influence importante sur l'émergence au sein de l'entreprise:de cette compétence à intégrer :

- L'accumulation d'expérience par la pratique. Des chercheurs ont montré qu'il existe un lien entre le nombre de répétitions et le succès de l'intégration. Les résultats sont cependant mitigés. Quelques études ont trouvé un impact positif de l'expérience (Fowler, Schmidt, 1989 ; Bruton et al., 1994). D'autres n'ont pas trouvé de résultats significatifs (Lubatkin, 1982). Plus récemment, des recherches ont mis en évidence une courbe d'apprentissage en U (Haleblian, Finkelstein, 1999). En s'appuyant sur la théorie du comportement, ils montrent que l'apprentissage a un impact négatif dans les premières acquisitions car l'entreprise cherche à reproduire une expérience passée. Il est difficile de prédire les effets d'une acquisition sur la performance en se basant sur les acquisitions passées. En fonction du degré de similarité avec les acquisitions passées et de la capacité de l'organisation à identifier des différences avec une expérience passée, le succès de l'intégration sera plus ou moins important.



- La codification de la connaissance accumulée lors de l'acquisition : développement de manuels, de listes d'erreurs à ne plus commettre, de bilans, de tableaux de bord... Ces éléments servent d'outils et de mémoire organisationnelle pour l'entreprise. Ils facilitent la diffusion de la connaissance et clarifient les rôles, les responsabilités et les dates clefs. Cette codification est importante aussi dans son évolution. Acquisition après acquisition, l'entreprise acheteuse fait évoluer ses outils, les nuance et formule des idées nouvelles pour les intégrations futures (Zollo, Singh, 1999).

2.3. EXPERIENCE ET FORME D'ORGANISATION

L'organisation a intérêt à transformer cette expérience, souvent individuelle, en apprentissage collectif et à l'« institutionnaliser » sous forme de « Direction des acquisitions » pour « capitaliser sur la somme des compétences individuelles » (Véry, 2002 : 157). Cela implique que le processus de coordination d'une pluralité de compétences est un autre élément clef de la mise en place d'une organisation formelle pour intégrer les firmes achetées. Or, la maîtrise de ce processus est elle-même une compétence.

Pendant longtemps, on a attribué la responsabilité de l'intégration au PDG ou à une équipe d'intégration ou à un « responsable Intégration ». Guieu identifie trois formes d'organisation en fonction du degré de répétition des acquisitions et de l'apprentissage individuel des personnes impliquées (tableau 1) :

Tableau 1 : Description des processus d'intégration dans une entreprise (Guieu, 2001)

Processus	Description
Mono – tracté	Ici, l'expérience est principalement catalysée par le dirigeant. L'apprentissage est en grande partie individuel.
Partagé	Le processus se fait par échange d'informations, d'impressions et de réflexions sur la prise de contrôle. A la différence du processus mono-tracté il est le fruit d'une équipe. Cependant, il n'est pas formalisé comme le processus Taylorisé.
Taylorisé	Le principe recherché est celui de la courbe d'expérience classique. Les opérations de prises de contrôle sont fréquentes et reproductibles (homogénéité des cibles).

2.3.1. Développement d'une compétence en management de l'intégration

Le management de l'intégration post-acquisition constitue un cadre d'étude particulièrement adapté à l'analyse du développement d'une compétence. En effet, les différentes recherches sur ce thème présentées ci-dessus relèvent des aspects qui, mis en parallèle avec des résultats de recherches sur l'apprentissage organisationnel, nous permettent de structurer une étude de cas afin de proposer un modèle d'analyse du développement d'une compétence. Ainsi, l'importance de la répétition de la situation et de la capitalisation d'expérience est mis en avant par un grand nombre d'auteurs. Véry (2002), par ailleurs, étudie l'aspect



d'« institutionnalisation » (place dans l'organisation reconnue aux activités de management de l'intégration). Guieu (2001) montre que la maîtrise du processus d'acquisition peut rester l'apanage du dirigeant ou être diffusé dans l'organisation. Zollo & Singh (1999) soulignent l'importance de l'évolution des outils développés pour manager l'intégration post-acquisition afin qu'ils puissent s'adapter à des situations changeantes.

L'étude cas présentée ci-dessous illustre quatre situations de développement de la compétence en management de l'intégration post-acquisition.

3. METHODOLOGIE DE L'ETUDE DE CAS

La présente recherche repose sur l'analyse dynamique des intégrations successives de Lafarge. Son processus d'acquisition a débuté dès la fin du 19^{ème} siècle. Le rythme des acquisitions s'est nettement accéléré ces dix dernières années. Deux acquisitions majeures ont eu un impact considérable sur le développement de Lafarge : l'acquisition de Red Land en 1997 et l'OPA réussie de Blue Circle en 2001.

L'objectif de la présente étude du cas est d'identifier, sur une vaste période d'étude, les différents modes de développement de la compétence en intégration post-acquisition au sein du Groupe Lafarge. Le Groupe a été sélectionné pour trois raisons principales :

- Le grand nombre d'acquisitions réalisées et la très large période d'étude possible (existence de documents internes et externes, personnes de l'entreprise présentes depuis longtemps),
- L'importance des acquisitions dans la stratégie des entreprises du secteur d'activité de Lafarge, et enfin, la très nette évolution dans le mode de gestion des acquisitions chez Lafarge.
- L'entreprise présente un passage par les quatre situations du modèle et permet une illustration sur chacun des niveaux de développement, ce qui en fait un cas « exemplaire ».

3.1. DEMARCHE CHOISIE

Nous avons opté pour une analyse longitudinale. Celle-ci a pour objectif l'étude d'un phénomène dans le temps en vue de retracer une évolution observée. Le temps est ici une « variable importante, opérationnalisée sous forme chronologique » (Forgues, Vandangeon-Derumez, 1999 : 423). Nous nous sommes concentrés sur les différentes opérations d'acquisition d'envergure depuis la création de Lafarge.

La période d'étude est très large. Les premières acquisitions prises en compte datent de la fin du 19^{ème} siècle. Sur ce type d'acquisition, les informations ont été récoltées auprès de sources



documentaires internes à Lafarge ainsi que de sources documentaires externes (livres et articles de la presse économique). Une étude plus précise a été menée sur les acquisitions plus récentes pour lesquelles les sources documentaires sont plus nombreuses.

Pour ces acquisitions, en plus des sources documentaires internes et externes, huit personnes ayant directement participé aux événements étudiés ont été interrogées. Celles-ci ont été sélectionnées suivant leur degré d'implication dans le phénomène en fonction des critères suivants : rôle dans la gestion des acquisitions, période d'embauche par rapport au déroulement du processus, entreprise d'origine (Lafarge ou entreprises acquises), nationalité.

Sur les huit personnes, sept étaient issues de Lafarge et une de Blue Circle avant son intégration. Parmi les fonctions représentées on trouve : les ressources humaines (quatre personnes), la fonction intégration (trois personnes), la fonction gestion des systèmes d'information (une personne).

La méthode des entretiens semi-directifs permet « d'accéder aux représentations des acteurs afin de saisir leur système de valeurs, de symboles ou de normes. Ce type d'entretien est le plus approprié au recueil des données et des représentations car il permet de recueillir les représentations et le vécu des acteurs » (Scoyez-Van Poppel, Severin, 2001 :6). Les entretiens réalisés dans la présente étude l'ont été suivant un mode semi-directif afin d'éviter le biais d'une réponse forcée de la personne interrogée si celle-ci n'a pas de réel souvenir de la situation. Afin de diminuer l'effet des phénomènes de rationalisation a posteriori par les personnes interrogées, un important travail a été effectué, après retranscription, afin de recouper les informations (entretiens par rapport aux autres entretiens et aux documents recueillis).

Nous avons illustré notre étude par une étude de cas car celle-ci favorise à la fois une approche descriptive et la proposition d'hypothèses de recherche (Eisenhardt, 1989). Cette méthode est « féconde pour comprendre et décrire des fonctionnements qui ne font pas l'objet de théories bien établies mais demandent de l'exploration ou un renouvellement des analyses et un approfondissement des résultats par enquêtes et traitement statistiques » (Scoyez Van Poppel, Severin, 2001 : 7). En effet, la recherche présentée dans cet article vise à décrire un phénomène (celui du développement d'une compétence) afin d'en améliorer la compréhension. Ainsi, l'étude de cas a ici une visée illustrative, et non un objectif de généralisation.



L'étude de cas décrit les liens existant entre les différentes acquisitions du Groupe Lafarge et l'évolution de sa compétence en intégration d'entreprises depuis le début des années 90. Cette évolution n'est pas le fruit d'un cycle déterminé. On pourra qualifier celle – ci de contingente aux différents évènements survenus chez Lafarge (rythme d'intégration, taille des cibles, importance du processus d'acquisition dans la stratégie du groupe). En effet, le cas ci-après se découpe en quatre phases historiques, symboles de quatre évolutions dans le style d'intégration du Groupe Lafarge.

3.2. ARTICULATION ENTRE L'ETUDE DE CAS ET LE CADRE D'ANALYSE THEORIQUE

L'objectif de la présente communication est de déterminer les mécanismes d'apprentissage organisationnel qui ont conduit le Groupe Lafarge à améliorer sa capacité à intégrer des entreprises acquises. Depuis 1833, date de l'exploitation d'un four à chaux artisanal, en bordure du Rhône, face à Montélimar, Lafarge est devenue, à travers les flux et reflux de 150 d'histoire, et du fait d'une politique d'intense croissance externe, un groupe d'entreprises représentant le premier cimentier mondial.

La position de Lafarge en tant que numéro un est le fruit d'une politique de croissance externe dynamique. On ne peut pas établir depuis le début des années 90 une linéarité dans l'évolution de la capacité à intégrer les entreprises acquises chez Lafarge. Toutefois, quatre étapes clefs se démarquent nettement : de la fin du 19^{ème} siècle jusqu'aux années 80, des années 80 à 1997, l'année 1997 (intégration de Red Land et création d'un « département intégration »), l'année 2001 (intégration de Blue Circle). Ces quatre étapes détermineront le plan de notre étude de cas.

Pour cette étude nous nous sommes appuyés sur les recherches sur l'apprentissage organisationnel. Ceci dans l'objectif de définir un ensemble d'éléments qui seront ensuite utilisés en vue de l'élaboration d'un modèle d'étude du développement de la compétence. L'apprentissage organisationnel se caractérise par une modification des comportements de l'entreprise : « une entité apprend si, au travers de son traitement de l'information, l'éventail de ses comportements potentiels est changé. » (Huber, 1991 : 89). Cette modification peut conduire à une amélioration des actions : « l'apprentissage organisationnel représente le processus d'amélioration des actions grâce à une meilleure connaissance et une meilleure compréhension. » (Fiol, Lyles, 1985 : 803). L'apprentissage organisationnel repose sur l'acquisition d'information ou de connaissance par l'organisation. Ces informations ou connaissances doivent être assimilées puis interprétées et transformées pour pouvoir être ensuite exploitées (Huber, 1991).



A partir d'un ensemble de définitions, nous pouvons relever, par rapport à notre problématique d'étude du développement d'une compétence, quatre caractéristiques de l'apprentissage organisationnel, qui serviront à l'interprétation des informations recueillies dans le cadre de l'étude de cas et à l'élaboration d'un modèle d'analyse : 1) interaction avec l'environnement ; 2) capitalisation ; 3) orientation par l'organisation ; 4) équilibre entre approfondissement et renouvellement.

3.3. LIMITES DE L'ETUDE

Il y a plusieurs limites à la présente recherche. La principale limite de l'étude repose sur son faible pouvoir de généralisation. Les études de cas sont en outre souvent critiquées pour leur manque de rigueur dans la démarche et par la subjectivité du chercheur (Yin, 1989 : 2) Plus particulièrement, les études rétrospectives telles que celle que nous avons menée font appel à des données archivées. Ainsi, nous n'avons pas eu accès à toutes les informations nécessaires pour retracer un siècle d'acquisitions par le Groupe Lafarge. Ces études font aussi appel aux souvenirs des personnes interrogées. Or deux biais peuvent apparaître à cette étape de l'enquête : l'oubli et la rationalisation a posteriori (Forgues, Vandangeon-Derumez, 1999 : 429). Pour diminuer ces biais, nous nous sommes efforcés de recouper les informations entre les différents entretiens et avec les données secondaires.

4. PRESENTATION ET COMMENTAIRES DES RESULTATS DE L'ETUDE

4.1. DE LA FIN DU 19^{ème} SIECLE JUSQU'AUX ANNEES 80

4.1.1. Le Groupe Lafarge : jusqu'aux années 80, un faible rythme d'intégration

La croissance externe appartient fondamentalement à la culture du Groupe Lafarge. A la fin du 19^{ème} siècle, l'entreprise absorbe toute une série de structures de sa région et continuera tout au long du siècle suivant à mener une politique expansionniste, principalement sur des petites entreprises. Cette politique se développera autour de deux axes :

- Le développement à l'international dont la première étape fut l'Algérie en 1922 et le tournant fut l'achat de Canada Cement en 1970 et General Portland en 1981 ;
- Le développement vers d'autres produits comme le plâtre en 1931.

Trois acquisitions d'importance ponctueront la croissance du Groupe :

- En 1970, pour passer d'une croissance de 8% à 20% par an Lafarge unira ses efforts avec Canada Cement. Il s'agit ici de la première acquisition d'importance pour le Groupe. Aux difficultés inhérentes à toute gestion s'ajoutent celles résultant de l'éloignement, des comportements, des usages... Les hommes de Lafarge, au prix d'un travail de compréhension et d'intégration culturelle ont acquis une solide expérience sur la base de



cette acquisition. Cependant, celle-ci n'a fait l'objet d'aucune formalisation et repose sur les managers ayant conduit l'intégration,

- L'OPA sur General Portland, important cimentier américain, en 1981. Des similitudes culturelles et un portefeuille produits proche facilitent l'intégration de la structure au sein du Groupe Lafarge, mais aucune référence directe n'est faite à la méthode employée pour l'acquisition de Canada Cement,
- La fusion avec le Groupe Coppée, Groupe diversifié notamment dans la bio-industrie. Après des problèmes survenus à la fin des années 70 (au niveau industriel, financier et de l'actionnariat), Lafarge choisit de se positionner dans le secteur à haut potentiel de la biochimie. Une culture francophone proche (Coppée est Belge), une culture industrielle et technique similaire facilitent le rapprochement. Un accord est trouvé en 1980. Cette acquisition étant perçue comme nettement différente par rapport aux deux précédentes, elle est menée d'une manière propre sans aucun appui de documents ou personnes ayant servi ou participé aux précédentes acquisitions.

Dans les années 80, Lafarge était plus soucieux de consolider et de défendre sa position que d'opter pour une politique agressive d'acquisition d'entreprises. Le processus d'acquisition des entreprises cibles était pris en charge par le comité de direction du groupe et, à l'époque, l'intégration n'était que processuelle (harmonisation des méthodes). La dimension technique, liée aux systèmes d'information ne faisait pas l'objet de l'attention d'aujourd'hui et la liberté des firmes acquises était relativement importante (gestion conglomérale). Les problèmes étaient principalement liés aux cultures nationales.

4.1.2. L'apprentissage organisationnel implique une interaction avec l'environnement

Fiol & Lyles (1985) font de cette caractéristique le premier point de consensus relevé dans les définitions, elles nomment cet aspect « environmental alignment ». Les organisations doivent s'adapter à l'environnement pour rester compétitives et innovantes. March & Simon (1993) montrent que l'exposition de la firme à des connaissances dans son environnement influence la prise de décision. En approfondissant cette idée, Van Wijk et al. (2001) expliquent que la quantité et la profondeur des expositions à des connaissances externes influence la capacité de l'organisation à exploiter des connaissances nouvelles ou reliées. Les organisations sélectionnent dans leurs interactions avec l'environnement ce qui leur est utile et se révèle efficace (Huber, 1991 ; Levitt, March, 1988). En revanche, la seule exposition à des informations ou des connaissances n'implique pas le développement en interne d'une



nouvelle connaissance (Weick, 1991). L'information ou la connaissance doivent être mémorisées et transformées par l'organisation.

Ainsi, un niveau faible d'apprentissage, consistant en réactions à des stimulus externes n'implique pas le développement d'une compétence par l'organisation, mais implique simplement des adaptations que l'on peut définir par l'expression de « réponses ad hoc ».

4.1.3. Réponses ad hoc sans réel développement de compétence

Suivant les informations relevées dans le cas, essentiellement liées à une absence de capitalisation sur les acquisitions passées, on peut qualifier le processus suivant lequel Lafarge gérait les différentes acquisitions qu'il menait comme étant peu organisé et essentiellement constitué de réponses ad hoc à des opportunités ou des sollicitations de l'environnement. Les documents produits lors des opérations n'avaient pas pour but d'être réutilisés. L'expérience n'était pas capitalisée (sur chaque nouvelle acquisition on note qu'il n'y a pas de recours aux documents et pas d'appel aux personnes ayant participé aux précédentes acquisitions). Il s'agissait d'un ensemble de petites acquisitions considérées comme disparates.

4.2. DES ANNEES 80 A 1997

4.2.1. Le Groupe Lafarge : accélération du rythme des acquisitions

Les années 90 marquent une nette accélération de la politique d'intégration du Groupe. Cette volonté se cristallisera dans la vision de la direction au début de l'année 1997. L'objectif du Groupe est clair : doubler la production de ciment en dix ans, et ce, pour conserver les marges suffisantes.

Entre les années 80 et 90 le nombre d'acquisitions a plus que triplé. Ces années montrent clairement pour Lafarge le besoin de capitaliser sur l'expérience de ses collaborateurs en termes d'intégration. La culture technique favorisait l'intégration jusqu'aux années 80. En effet, la pratique d'intégration reposait sur l'envoi d'expatriés sur les lieux de l'acquisition. Ils étaient chargés de refondre les processus et d'intégrer culturellement les structures, et ils étaient les garants de l'assimilation de la nouvelle entreprise.

Dans les années 90, les acquisitions sont considérées comme une des clefs de voûte de la stratégie du groupe. La direction définit une stratégie d'acquisition cohérente (Lafarge, rapport annuel 1993). Cependant, aucune structure particulière n'est créée pour gérer les acquisitions. Ainsi, il n'y a pas de personnel dédié à la gestion des acquisitions. Sur chaque nouvelle acquisition les managers responsables sont souvent différents. En revanche, les



documents sont formalisés et on note un recours à des documents concernant des acquisitions passées dans la gestion de nouvelles acquisitions (sources : entretiens avec les managers de Lafarge). Le phénomène de capitalisation de l'expérience est clairement perceptible au travers de la mise en place d'un nouvel outil de management. En effet, le Groupe Lafarge se lance, après l'intégration de Red Land, dans la rédaction d'un guide méthodologique de gestion de l'intégration (source : document interne). Ce guide est une sorte de mémoire écrite des méthodologies d'intégration (théorie) et des expériences vécues par l'entreprise (pratiques). L'expérience est capitalisée. En revanche, dans la pratique, le guide n'est que très rarement utilisé (source : entretiens avec des managers de Lafarge). Ainsi, une compétence en management de l'intégration est potentiellement existante au sein du groupe, du fait de la capitalisation d'expérience. En revanche, cette compétence n'est pas suffisamment exploitée.

4.2.2. L'apprentissage organisationnel implique une capitalisation

Pour commencer à développer une compétence, les organisations ne doivent pas simplement réagir à leur environnement, elles doivent également être capables de capitaliser leurs expériences. Fiol & Lyles (1985) montrent que l'apprentissage organisationnel nécessite un potentiel à apprendre, désapprendre et réapprendre basé sur les comportements passés de l'organisation. Ainsi l'organisation développe un apprentissage qui n'a pas seulement une influence sur ses membres actuels mais qui pourra également être transféré à de futurs membres par l'histoire ou au travers de normes (Fiol, Lyles, 1985 ; Levitt, March, 1988). Les connaissances acquises doivent être assimilées ou travers de routines et processus permettant de les analyser, les traiter et les interpréter ; elles doivent ensuite être transformées au travers de routines facilitant la combinaison entre les connaissances existantes et les nouvelles connaissances pour pouvoir enfin être exploitées (Zahra, George, 2002). Ainsi, l'organisation doit posséder une mémoire organisationnelle. Walsh & Ungson (1991) la définissent de la manière suivante : « Dans son sens le plus basique, la mémoire organisationnelle fait référence à de l'information stockée au cours de l'histoire de l'organisation et qui peut être récupérée pour servir à des décisions actuelles. Cette information est stockée comme une conséquence de l'implémentation de décisions auxquelles elle se réfère, sur la base de témoignages individuels et au travers de d'interprétations partagées. » (p.61). Spender (1996) montre que l'on peut identifier cette mémoire sous la forme de procédures standards, de routines, d'une culture organisationnelle, d'une structure physique, d'une structure informelle ou d'histoires.



Dans le cadre d'un développement de compétence, l'organisation doit avoir stocké un ensemble de connaissances ou d'informations provenant soit directement de son interaction avec l'environnement (stimulus de décision) soit des réponses organisationnelles qui ont été données (Walsh, Ungson, 1991). Etant donné que l'organisation sélectionne les informations et les connaissances qui lui apparaissent utiles (Levitt, March, 1988 ; Huber, 1991). La fréquence de répétition d'une situation ou de situations nécessitant des réponses similaires conduira à la sélection des connaissances et informations associées qui seront alors stockées dans la mémoire organisationnelle. Pour conduire à l'élaboration d'une compétence, la quantité de ce stock doit être ensuite alimentée par un flux d'investissements pour développer la compétence (Dierickx, Cool, 1989). La compétence pourra également être renforcée par une utilisation répétée (Levitt, March, 1988 ; Prahalad, Hamel, 1990)

4.2.3. Capitalisation de l'expérience

Etant donné l'accélération de la fréquence des acquisitions et l'augmentation de leur importance stratégique, on note au sein du Groupe Lafarge le passage à une situation que l'on peut qualifier de capitalisation. Ainsi, aucun groupe projet ou aucune fonction spécifique n'est créé pour gérer les acquisitions (la reconnaissance institutionnelle reste limitée), mais l'intérêt à profiter d'expériences passées est largement reconnu.

Nous allons voir qu'à partir de 1997, la pratique des acquisitions du Groupe Lafarge va subir deux profondes mutations. L'intégration du Groupe Red Land (1997) conduit l'entreprise à créer un groupe projet spécifique étant donné l'importance financière, stratégique et organisationnelle de cette acquisition. L'intégration de Blue Circle (2001) représente un nouveau cap dans le développement d'une compétence en intégration post-acquisition.

4.3. L'INTEGRATION DU GROUPE RED LAND EN 1997

4.3.1. Le Groupe Lafarge : Intégration de Red Land et constitution d'une équipe projet

En 1997, le groupe Lafarge acquiert Red Land via une Offre Publique d'Achat.

Vieux groupe britannique du 19^{ème} siècle, Red Land est positionné sur deux activités : béton et granulats ; couverture (Braas Roofing - toiture).

L'acquisition de Red Land entraîne l'apparition dans l'histoire du groupe de deux événements majeurs. D'une part, il s'agit de la première acquisition d'importance pour Lafarge. Sa taille, en termes d'employés, augmente de 50% (20 000 personnes rejoignent l'entreprise). D'autre part, le groupe passe d'une organisation divisionnelle (pays et produits) à une organisation par



activité (l'organisation précédente était bâtie sur des Groupes Opérationnels). Cinq divisions sont créées (ciment, plâtre, granulats et bétons, toiture et matériaux de spécialité).

Ces événements annoncent une véritable transformation du groupe. On parlera après cette intégration d'un « New Lafarge ». Même si le savoir faire de Lafarge a été largement diffusé chez Red Land, l'approche de « best practices » de Lafarge (prendre le meilleur chez chacune des deux entreprises) a entraîné un remaniement profond des processus d'intégration.

Il n'y a pas eu d'absorption d'une culture mais une démarche volontariste de rapprochement des deux entités afin de faire émerger une nouvelle entité. On trouve plusieurs raisons à cela :

- La notion de culture était bien trop complexe à gérer (culture d'entreprise, culture nationale, culture par métier),
- Les processus de Lafarge ont été largement maintenus (processus financiers, savoir-faire),
- Une volonté de préserver les pratiques managériales de Red Land.

Cette démarche a pour objectif de conserver les meilleures pratiques de Lafarge et de Red Land (par exemple, les processus de ressources humaines ont été fortement remaniés et une nouvelle organisation par division a vu le jour après l'intégration).

Cette intégration a été menée grâce à la constitution d'une équipe projet, chargée de fusionner les cultures de Red Land et de Lafarge.

L'ampleur du travail d'intégration de Red Land et le nombre d'acquisitions de petites tailles (1,5 millions de tonnes de ciment) ont conduit Lafarge à institutionnaliser sa capacité à intégrer des entreprises en créant un département fusions-acquisitions au sein de la branche ciment. Historiquement, Lafarge envoyait des expatriés sur place pour intégrer les petites structures acquises. Certaines usines ont eu jusqu'à 12 expatriés ! Le Groupe Lafarge a vite été confronté au problème du nombre de cadres disponibles pour mener de telles intégrations : quand on compte jusqu'à 10 acquisitions par an, où trouver les personnes compétentes et pouvant libérer un temps leurs postes pour conduire l'intégration ?

Parallèlement, nous l'avons vu, Lafarge avait mis en place un guide méthodologique d'intégration. Mais il n'était pas souvent utilisé.

A la fin de l'année 1997, l'intégration de Red Land commencée, le Groupe Lafarge a entamé une réflexion sur la possibilité de systématiser l'intégration des unités productrices de la branche ciment.



Cette réflexion a débouché sur la mise en place d'un « département intégration » pour la branche ciment. Les objectifs de cette structure formelle sont multiples :

- Baisser les coûts d'intégration (le nombre moyen d'expatriés est passé de 12 à 3) ;
- Mettre en conformité technique et procédurale l'usine achetée,
- Fixer des objectifs de productivité,
- Intégrer les ressources humaines, mélanger les cultures.

Les variables de performance de cette structure sont :

- La minimisation du temps d'intégration pour rendre l'unité acquise contributive au bénéfice du groupe,
- La minimisation du temps nécessaire pour que les ressources humaines de l'usine soient contributives aux différents programmes de performance mis en place par Lafarge,
- Evaluation, budgétisation, mise en œuvre et contrôle des synergies à réaliser.

4.3.2. L'apprentissage organisationnel peut être orienté par l'organisation

Fiol & Lyles (1985) postulent que pour pouvoir identifier l'apprentissage organisationnel il doit y avoir amélioration de la performance organisationnelle et Levitt & March (1988) définissent l'apprentissage organisationnel comme étant orienté vers un but. Huber (1991) s'oppose à cette idée en disant que l'apprentissage peut ne pas être intentionnel et que l'on peut apprendre de manière incorrecte. Quelle que soit la position des auteurs quant à l'objectif de l'apprentissage organisationnel et à la réalisation d'une meilleure performance organisationnelle, ils admettent que la base de l'apprentissage organisationnel est l'acquisition d'une information ou d'une connaissance considérée comme utile pour l'organisation (voir en particulier Huber, 1991). Ainsi l'apprentissage est orienté par l'organisation. Il n'est pas toujours efficace, mais il est en tout cas orienté. Fiol & Lyles (1985) montrent que quatre principaux facteurs contextuels, dont trois liés directement à l'organisation, affectent l'apprentissage organisationnel : la culture, la stratégie, la structure et l'environnement. Levitt & March (1988) montrent que les routines fondant le comportement organisationnel sont dépendantes de l'histoire, elles sont basées sur une interprétation du passé, elles capturent les leçons de l'histoire et sont transmises au travers de la socialisation, de l'éducation, de l'imitation. A partir de la mémoire collective dans laquelle sont enregistrées les routines, l'organisation développe des cadres collectifs d'interprétation de ses expériences.

Ainsi, nous retrouvons au niveau de l'apprentissage organisationnel, l'importance de l'aspect de reconnaissance par l'organisation, que nous avons soulevée pour la compétence. En fonction de cadres d'interprétation qui lui sont propres, l'organisation peut décider de



renforcer certains apprentissages aux dépens d'autres. Cela se distingue de la capitalisation. L'apprentissage est, en effet, dans ce cas, orienté par des choix délibérés de l'organisation, plutôt que guidé par la répétition d'une situation liée à l'environnement de l'organisation. Nous pouvons donc distinguer un mode de développement de compétence par choix de l'organisation, que nous nommerons « institutionnalisation de la compétence », d'un mode de développement dû au fait de la répétition de situations similaires, que nous avons décrit dans le paragraphe précédent et que nous nommerons « capitalisation ».

4.3.3. Institutionnalisation de la compétence mais absence de capitalisation et limite des possibilités d'évolution

L'équipe constituée de personnes expérimentées dans la pratique de l'intégration chez Lafarge est organisée au sein du « département intégration ». On peut donc parler pour cette équipe de management de l'intégration d'une situation « d'institutionnalisation », c'est-à-dire d'une atteinte d'un haut niveau de reconnaissance et de visibilité au sein de l'organisation. Cependant, le groupe a été directement créé pour gérer la situation d'acquisition de Red Land. Cette situation était considérée comme nouvelle et tout particulièrement importante pour le groupe. Il n'y a pas eu de réel recours aux enseignements des expériences passées (sources : entretiens avec les managers de Lafarge et documents internes). La situation de Red Land est considérée comme un cas à part. Malgré le haut niveau de reconnaissance par l'organisation de l'importance du travail d'intégration (qui conduira jusqu'à la création d'un département spécifique), il n'y a pas de démarche de capitalisation sur les événements passés. En outre, bien que clairement reconnu dans l'organisation du Groupe Lafarge, le « département intégration » est strictement limité à la branche ciment.

Ainsi, suite à l'intégration de Red Land, le Groupe Lafarge a très nettement « institutionnalisé » la compétence en intégration par la création d'un département spécifique. Cependant, ce département est le gestionnaire d'une compétence précise, fortement liée à un projet donné. En effet, le champ d'action du département est limité à l'une des quatre branches de l'entreprise Lafarge : la branche ciment. On ne distingue pas, ainsi, de véritable possibilité pour cette compétence d'évoluer. Le lien étroit de la compétence avec un projet précis ne laisse pas présager de capacité à s'adapter à des situations différentes.

4.4. L'ANNEE 2001

4.4.1. OPA sur Blue Circle : transformation des modes d'intégration

En janvier 2001, huit mois après la première tentative, Lafarge réussissait une OPA sur le cimentier anglais Blue Circle. Dès février 2001, le programme de pré-intégration débutait.



Les équipes se mettaient en place pour une future intégration de la structure. Cette intégration durera 10 mois pour être close en décembre 2001. Les synergies ont pu être budgétisées dans les unités opérationnelles dès le début de l'année 2002.

Au niveau des synergies attendues, celles-ci furent évaluées à une centaine de millions d'euros. Une fois les doublons supprimés et le siège social fermé, les synergies représentent surtout la réorganisation du réseau industriel et des synergies achat.

L'identification de ces synergies a été relativement facile. Le cœur de métier des deux parties étant similaire, les services concernés ont pu rapidement mettre en commun leurs informations afin de déterminer quelle organisation serait optimale.

Cependant, si les synergies sont facilement repérables et budgétisables, leur réalisation relève de l'intégration des unités opérationnelles capables de mettre en œuvre les budgets prévus pour 2002. Afin de mettre en place le plan de synergie annoncé et de rendre les usines les plus performantes possibles, l'intégration des hommes demeure le point clef du processus.

Un audit culturel pré intégration a été réalisé auprès des cadres de Blue Circle et de Lafarge. L'objectif de ce premier audit était de comprendre l'écart culturel entre les deux groupes et aussi d'écouter les cadres de Blue Circle afin d'éviter les départs intempestifs.

Par la suite, l'intégration culturelle s'est faite en deux temps :

- La fermeture du siège social avec un partage d'expérience sur les pratiques managériales. La réflexion de Lafarge sur l'intégration s'est effectuée sur les différentes pratiques de l'entreprise au niveau mondial (marketing, logistique...) et sur la capacité à retenir les personnes les plus importantes du siège social,
- L'intégration des unités opérationnelles. Ici, le travail a été plus systématique avec une mise en conformité procédurale et technique des usines et parallèlement, le respect des cultures nationales et des pratiques managériales.

4.4.2. Apprentissage organisationnel : un équilibre approfondissement/renouvellement

March (1991) montre que l'organisation doit trouver un équilibre entre développement de nouvelles compétences et exploitation des compétences actuelles. Ainsi, le développement de compétence est une activité complexe. Sanchez, Heene & Thomas (1996) le définissent comme « tout processus par lequel une firme change qualitativement son stock existant d'actifs et de compétences ou crée de nouvelles capacités à coordonner et déployer des actifs et compétences nouveaux ou existants de manière à réaliser au mieux ses objectifs » (p.8). Ces auteurs soulèvent le risque lié à l'inertie. L'entreprise a besoin de développer en interne



un entrepreneurship continu qui devient la logique dominante dans un environnement de « concurrence basée sur les compétences ». Ainsi, le processus de développement de compétence fonctionne de manière réursive et auto-alimentée, d'un côté activé par les inputs reçus sous la forme d'objectifs stratégiques actuels et à réaliser émis par l'organisation, et, de l'autre, produisant des objectifs stratégiques futurs (Cremer, Meschi, 1997). Une compétence, en effet, pour conduire à un avantage concurrentiel, doit être continuellement développée en avance par rapport aux concurrents (Helleloid, Simonin, 1994). Le problème réside dans le fait paradoxal que, d'un côté, trop de variété dans la recherche de nouveaux apports en terme de connaissances relatives au développement d'une compétence bloque la circulation de cette connaissance au sein de l'organisation, et empêche le développement de routines efficaces, mais que, de l'autre, trop d'uniformité et de concentration sur les savoir faire actuels bloque l'apprentissage et conduit à une inertie organisationnelle. Il faut donc tout en même temps approfondir les compétences et combattre l'inertie qu'elles engendrent (Doz, 1994).

Ainsi, le processus de création et de développement de compétence possède un stade supérieur, qui est celui auquel la compétence à la fois est maîtrisée par l'organisation qui sait l'exploiter, et possède un potentiel d'évolution et d'application à de nouvelles opportunités. C'est un stade supérieur auquel la compétence devient fondamentale dans l'organisation et atteint un niveau de « capacité dynamique ».

4.4.3. Evolution du département intégration et adaptation à une nouvelle situation

Au sein du département fusion acquisition de Lafarge, un comité de pilotage a été mis en place pour organiser l'intégration de Blue Circle. Ce comité travaillait par binôme (Blue Circle/Lafarge).

Possédant désormais une expérience et un savoir-faire important en terme d'intégration post-acquisition, Lafarge a déployé une méthodologie exemplaire pour intégrer Blue Circle dans les meilleures conditions, tout en évitant les chocs culturels et en favorisant le transfert de compétences et la réalisations de synergies opérationnelles.

Ainsi, l'institutionnalisation de la capacité de Lafarge à intégrer une entreprise a profondément évolué entre les deux acquisitions majeures, Red Land et Blue Circle. Nous ne jugerons pas ici de la performance de cette évolution, nous retiendrons seulement que la compétence de Lafarge s'est modifiée au fil de ses intégrations pour s'adapter au mieux à l'entreprise cible. En effet, avec l'intégration de Blue Circle, le « département intégration » démontre une capacité à adapter ses compétences à une nouvelle situation. Le Groupe Lafarge

démontre qu'il possède une base de compétences en terme de gestion de l'intégration et qu'il est capable, sur cette base, de développer de nouvelles compétences en fonction de nouvelles situations.

5. DISCUSSION ET IMPLICATIONS MANAGERIALES

5.1. NIVEAU D'UTILISATION ET REPNSES AD HOC OU CAPITALISATION

Le cas de l'entreprise Lafarge souligne l'importance de deux aspects organisationnels dans le développement de la compétence : fréquence d'utilisation et niveau de reconnaissance de la compétence par l'organisation. Le graphique suivant (figure 1) montre comment le phénomène de capitalisation survient dans une période où, sur un temps limité, la fréquence des opérations d'acquisition augmente de façon exponentielle. La fréquence d'utilisation de la compétence conduit à reconnaître la nécessité de capitaliser sur les expériences passées. En revanche, la compétence n'atteint pas nécessairement un niveau de reconnaissance institutionnelle élevé (pas de création de fonction spécifique, pas de création de département en charge de la gestion de cette compétence) malgré la répétition des situations d'utilisation.

Le passage de la situation de réponse « ad hoc » à la situation de « capitalisation » semble lié à la fréquence d'apparition des situations d'utilisation de la compétence, mais cette fréquence ne semble pas impliquer nécessairement une reconnaissance institutionnelle de la compétence.

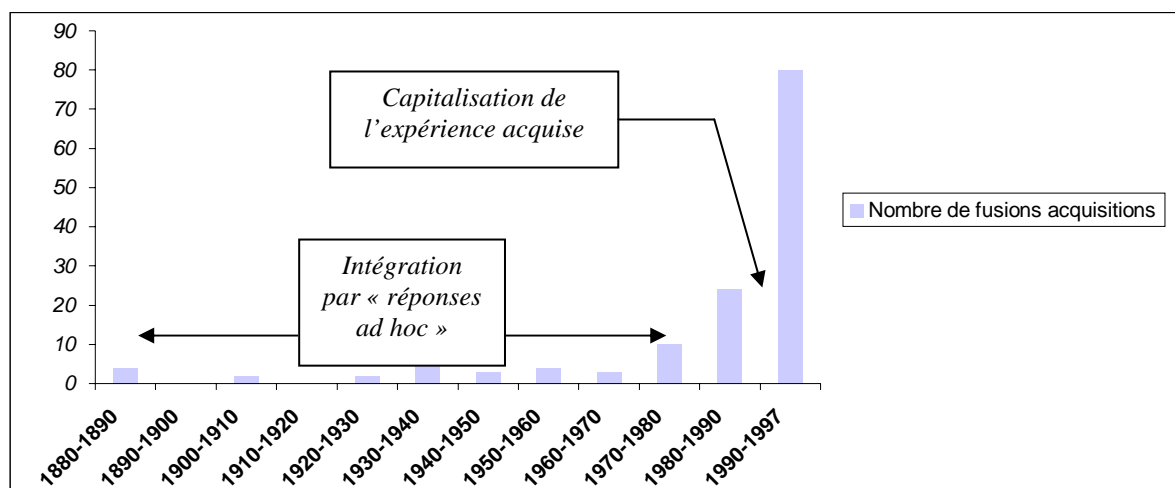


Figure 1 : Nombre d'acquisitions par le Groupe Lafarge et évolution de sa compétence en intégration

5.2. RECONNAISSANCE INSTITUTIONNELLE

Dans le cas de Lafarge, la reconnaissance institutionnelle survient dans une situation où l'acquisition représente une importance capitale pour l'entreprise aussi bien en termes stratégique que financier ou organisationnel (le groupe absorbe une entreprise correspondant à 50% de sa taille, il augmente sa capacité sur son cœur de métier et il intègre de nouvelles activités). Un groupe projet est créé mais la compétence développée est spécifique et elle n'est

pas nécessairement adaptable à des situations différentes. La reconnaissance institutionnelle entraîne un investissement dans le développement d'une compétence. C'est ensuite la confrontation à de nouvelles situations qui conduit cette compétence à devenir évolutive.

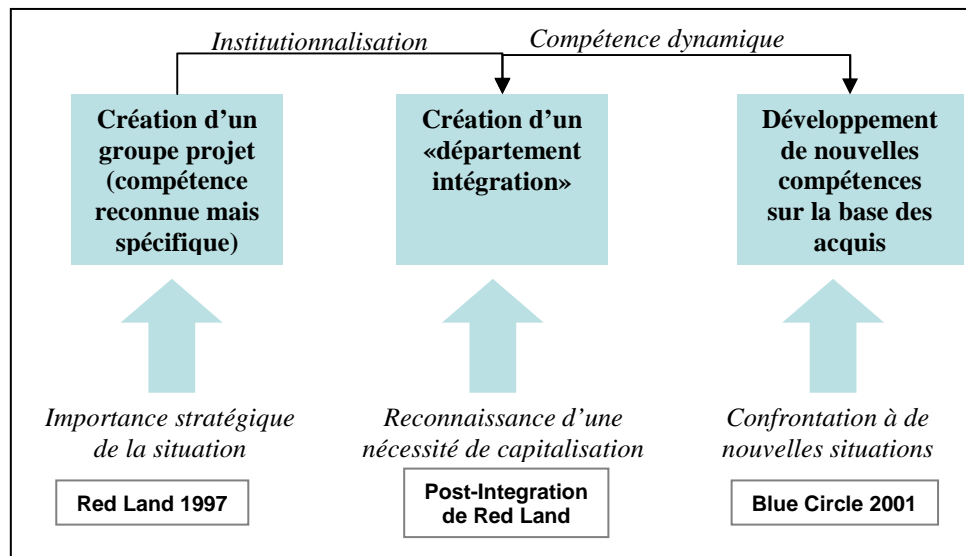


Figure 2 : institutionnalisation et passage à une compétence dynamique

Alors que le rôle de la répétition dans la capitalisation d'expériences est fréquemment mis en avant, l'étude présentée dans le cadre de cet article vise à mettre en avant le rôle particulier de la reconnaissance organisationnelle. Celle-ci peut avoir de nombreuses influences sur le développement de la compétence. On distinguera en particulier trois influences possibles :

- Du fait de la reconnaissance organisationnelle, les individus travaillant au développement de la compétence doivent obtenir des moyens matériels et financiers plus élevés. L'intérêt porté par la direction facilite l'attribution de ces moyens.
- La reconnaissance organisationnelle fait de l'équipe chargée du développement de la compétence un point plus visible dans le système de circulation de l'information. Cela, en plus des moyens financiers et matériels, met à disposition des moyens informationnels.
- La reconnaissance a un effet sur les individus qui peuvent accéder à un statut (dans l'organisation formelle) ou une réputation (reconnaissance informelle) et disposer d'un crédit auprès de la hiérarchie (pouvoir). Cela peut agir sur la motivation des individus et favoriser le développement de la compétence.

5.3. PROPOSITION D'UN MODELE D'ETUDE DU DEVELOPPEMENT DE LA COMPETENCE

Sur la base des définitions de la compétence et de l'apprentissage organisationnel et à partir des résultats de l'étude de cas, nous pouvons retenir deux dimensions fondamentales dans l'étude du processus de développement de la compétence (voir figure 3). D'une part, la répétition de l'utilisation de la compétence favorise la capitalisation et renforce la

compétence : niveau d'application. Le niveau d'application s'évalue donc par rapport à la fréquence de répétition des situations d'utilisation de la compétence. D'autre part, l'intérêt porté par l'organisation à une compétence et la reconnaissance institutionnelle de cette compétence favorise son développement du fait de la valorisation des membres de l'organisation liés à cette compétence et du niveau d'investissement accordé au développement de cette compétence : niveau de reconnaissance. Cet aspect n'implique pas nécessairement que la compétence développée soit utile et efficace. Le niveau de reconnaissance s'évalue par rapport à la perception en interne de l'intérêt de la compétence, soit en fonction du poids financier des situations qui lui sont associées, soit en fonction des jeux de pouvoir entre membres de l'organisation.

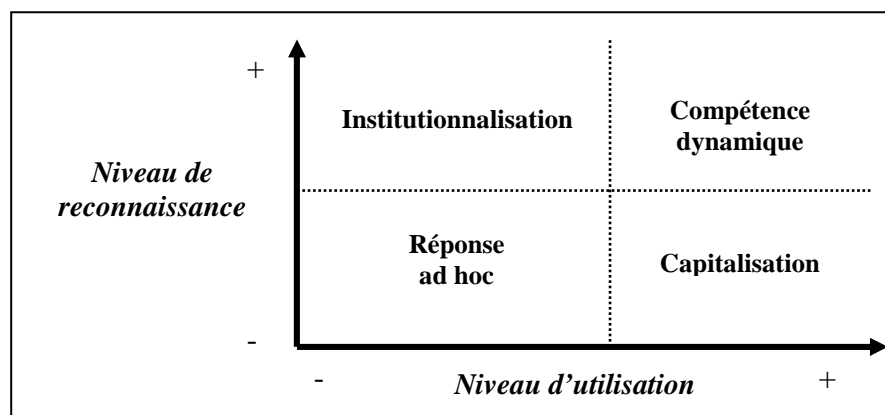


Figure 3 : reconnaissance et utilisation de la compétence

En fonction de ces deux axes, nous pouvons distinguer quatre niveaux de développement de la compétence :

- Réponse ad hoc (faible niveau d'utilisation, faible niveau de reconnaissance) : la compétence est naissante, à l'état de potentiel. L'organisation se contente de réagir à des situations sans investir dans la capitalisation d'expérience.
- Capitalisation (fort niveau d'utilisation, sans reconnaissance particulière dans l'organisation) : l'organisation investit dans le développement de la compétence du fait de la répétition des situations qui lui sont associées, mais il n'y a pas de reconnaissance particulière en terme de statut ou de moyens mis à disposition.
- Institutionnalisation (la compétence est reconnue dans l'organisation, mais pas nécessairement utilisée avec une fréquence élevée) : il peut y avoir création d'une équipe-projet ou attribution de fonctions spécifiques à des individus ou groupes d'individus dans l'organisation, ceci impliquant un statut reconnu et un niveau d'investissement spécifique, sans pour autant que la compétence ne se réfère à des situations fréquentes.



- Compétence dynamique (reconnue et utilisée fréquemment) : l'organisation offre aux individus liés à la compétence une structure et une reconnaissance stable ainsi qu'un niveau d'investissement garanti. Cette compétence est associée à des situations se produisant avec une fréquence élevée, elle possède toutes les conditions pour pouvoir évoluer en fonction des situations dans le cadre d'un espace organisationnel défini.

6. CONCLUSION

Le présent article propose les premiers résultats d'une recherche qui offre plusieurs opportunités de développement. Les apports de la recherche présentés dans le cadre de cet article sont liés à la construction d'un modèle permettant de décrire le niveau de développement de la compétence et à la mise en avant de l'importance de la reconnaissance organisationnelle dans ce développement.

Le modèle théorique (figure 3) permet de mettre en avant des éléments visant à définir une situation de développement de la compétence. Il ne s'agit pas d'un modèle structurant l'étude d'un processus, comme par exemple le modèle de Nonaka (1994) proposant une schématisation en spirale de la connaissance, impliquant le passage par différentes étapes. Ici, comme nous l'avons précisé dans le cours du texte, l'accession à un niveau de développement n'implique pas nécessairement le passage par les autres niveaux. Le modèle vise donc à mettre en avant l'influence sur le mode de développement de la compétence exercé à deux niveaux (reconnaissance et utilisation). Le modèle propose donc une grille de lecture qui permet de savoir à quel niveau agir dans la recherche de développement de la compétence.

L'étude de cas menée dans le cadre de l'étape de recherche présentée dans cet article permet d'illustrer le modèle et de montrer son applicabilité dans une situation donnée. Cependant, la recherche pourra être approfondie en fonction de nombreuses opportunités d'études qu'elle présente. Ainsi, une analyse quantitative pourrait permettre de vérifier la relation entre les différentes formes de développement et les deux variables mises en avant, et pourrait également permettre de définir les éléments de mesure de ces variables.



7. BIBLIOGRAPHIE

- Amit, R., & Schoemaker, P. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 : 33-46.
- Amy, L.P. 1994. Determinants of Acquisition Integration Level : a Decision-Making Perspective. *Academy of Management Journal*, 37 : 803-836.
- Asheknas, R.N., & Francis, S.C. 2000. Integration Managers, Special Leaders for Special Times. *Harvard Business Review on Mergers and Acquisitions* : 181-204, HBS Publishing
- Arrègle, J.L. 1996. Analyse Resource-Based et identification des actifs stratégiques. *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai : 25-36
- A.T. Kearney. 1999. *Corporate marriage : blight or bliss*. www.atkearney.com/pdf/eng/MON_Corp_Marriage.pdf
- Barney, J.B. (1986). Strategic factors markets : expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32 : 1231-1241.
- Black, J.A., & Boal, K.B. 1994. Strategic Resources : traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15 : 131-148.
- Buono, A.F., & Bowditch, J.L. 1989. *The human side of mergers and acquisitions*. San Francisco : Jossey Bass.
- Bruton, G.D., Oviatt, B.M., White, M.A. 1994. Performance of acquisitions of distressed firms. *Academy of Management Journal*, 33 : 73-92.
- Capron, L. 1995. Les vagues de fusions-acquisitions aux Etats-Unis. *Entreprises et Histoire*, 10: 21-45.
- Collis, D.J. 1991. A resource-based analysis of global competition : the case of bearing industry. *Strategic Management Journal*, 12 : 48-68.
- Collis, D.J., & Montgomery C.A. 1995. Competing on resources : strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4) : 118-128.
- Conner, K.R. 1991. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial economics *Journal of Management*, 17(1) : 121-154.
- Cremer, E., & Meschi, P.X. 1997. Integrating corporate strategy and competence-building processes : a case study. In Heene A., Sanchez R. *Competence-Based Strategic Management* : 215-244, Chisterser, England : John Wiley & Sons.
- Dierickx I., & Cool, K. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35 : 1504-1513.
- Doz, Y. 1994. *Managing core competency for corporate renewal : towards a managerial theory of core competencies*. Working Paper, INSEAD, France



- Eisenhardt K.M., 1989, Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 10 : 532-550.
- Durand, T. 2000, L'alchimie de la compétence, *Revue Française de Gestion*, jan-fév : 84-102
- Fiol, M., Lyles, M. 1985. Organizational learning *Academy of Management Review*, 10: 803-813
- Forgues B., Vandangeon-Derumez I., Analyses Longitudinales, in Thiétart R.A. et coll., *Méthodes de Recherche en Management* : 442-448, Paris : Ed. Dunod
- Fowler, K.L., & Schmidt, D. 1989. Determinants of Tender Offer Post-acquisition Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 13 : 381-398.
- Grant, R.M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3) : 114-135.
- Guieu, G. (2001). Processus de prise de contrôle et apprentissage organisationnel, working paper, non-published document
- Habelian, J., & Finkelstein, S. 1999. The Influence of Organizational Acquisition Experience on Acquisition Performance : a Behavioural Learning Perspective, *Administrative Science Quarterly*, 44(1) : 29-57.
- Helleloid, D., Simonin, B. 1994. Organizational learning and a firm's core competence. In Hamel, C., Heene, A. *Competence-Based Competition*: 213-240, John Wiley & Sons
- Huber, G. 1991. Organizational learning : the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1) : 88-115.
- Kogut, B., & Zander, U. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities and replication of technology. *Organization Science*, 3 : 384-397.
- Levitt, B., & March, J. 1988. Organizational learning. In W.R. Schott & J.F. Short (Ed.), *Annual Review of Sociology*, vol.14 : 319-340. Palo Alto, CA : Annual Reviews.
- March, J. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 : 71-87.
- March, J., & Simon, H. 1993. *Organizations*. Oxford : Blackwell.
- Mc Grath, R.G., Mc Millan, I.C., & Venkataraman, S. 1995. Defining and developing competence : a strategic process paradigm. *Strategic Management Journal*, 16 : 251-275.
- Moingeon, B., Métais, E. 2000. Le management des compétences et capacités organisationnelles : illustration par le cas de l'entreprise Salomon. In Quélin, B., Arrègle, J.L. *Le management stratégique des compétences* : 263-286. Paris : Ellipses



- Nanda, A. 1996. Resources, capabilities and competencies. In Moingeon, Edmonson (Eds.), *Organizational learning and competitive advantage* : 93-120. Newbury Park, CA : Sage.
- Nonaka, I. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1) : 14-37.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3) : 79-91.
- Quélin, B. 1997. Appropriability and the creation of new capabilities through strategic alliances. In Sanchez, R., Heene, A. *Strategic learning and knowledge management* : chap.8, Chisterser, England : John Wiley & Sons.
- Reed, R., & De Filippi, R.J. 1990. Casual ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15(1) : 88-102.
- Sanchez, R., Heene, A., & Thomas, H. 1996. Towards the theory and practice of competence-based competition. In Sanchez, R., Heene, A., & Thomas, H. *Dynamics of Competence-Based Competition*, Chisterser, England : John Wiley & Sons.
- Schweiger D.M., & Walsh, J.P. 1990. Merger and acquisitions : an interdisciplinary view. In Rowland K.M., & Perris G.R., *research in personal and human resource management*, Greenwich C.T.A Press.
- Scoyez-Van Poppel S., Severin E., *Les mesures de restructuration comme sources de restauration de la compétitivité et de la performance des entreprises : une première approche qualitative-inductive*, X^{ième} Conférence de l'AIMS, Quebec, 2001.
- Searby, F. 1969. Control of Post Merger Change. *Harvard Business Review*, 47(5): 154-155
- Shrivastava, P. 1986. Post-Merger Integration. *Journal of Business Strategy*, 60 : 863-867.
- Spender, J.C. 1996. Organizational knowledge, learning and memory : three concepts in search of a theory. *Journal of Organizational Change Management*, 9(1) : 63-78.
- Tampoe, M. 1994. Exploiting the core competences of your organization. *Long Range Planning*, 27(4) : 66-77.
- Thakor A.V. 1999. Information Technologies and Financial Services Consolidation. *Journal of Banking & Finance*, 23(2-4) : 697-701.
- Van Wijk, R., Van Den Bosch, F., & Volberda, H. 2001. The impact of knowledge depth and breadth of absorbed knowledge on levels of exploration and exploitation. *Academy of management Annual Meeting*, Washington DC : Annual Reviews.
- Very, P. 2002. *Des Fusions et des Hommes*, Paris : Ed. Economica.



- Very, P., & Schweiger, D.R. 2001. The Acquisition Process as a Learning Process : Evidence from a Study of Critical Problems and Solutions in Domestic and Cross-Border Deals. *Journal of World Business*, 36(1) : 11-31.
- Walsh, J., & Ungson, G. 1991. Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16(1) : 57-91.
- *Watson Wyatt Worldwide Ed.* 1998. Assessing and managing human capital : a key to managing the M&A deal value.
- Weick, K.E. 1991. The nontraditional quality of organizational learning. *Organization Science*, 2 : 116-124.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- Yin R., 1989, *Case Study Research, Design and Methods*, Berverly Hills CA, Sage Pub.
- Zahra, S.A., & George G. 2002). Absorptive capacity : a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27 : 185-203.
- Zollo, M., Leshchinskii, D. 2000. *Can Firm learn to acquire? Do Market Notice?* insead.com
- Zollo, M.; & Singh, H. 1999. Post-acquisition Strategies, Integration Capability, and the Economic Performance of Corporate Acquisitions, insead.com