

# La gestion dynamique d'un processus d'innovation technologique dans le cadre d'une fusion

Olivier MEIER\*

Université de Paris 12

Audrey MISSONIER

Université de Nice Sophia-Antipolis

*Classification JEL* : L24, M13, M19

*Correspondance* :

Olivier Meier, Institut de Recherche en Gestion (Paris 12),  
80, avenue du Général de Gaulle, Mail des mèches, 94010 Créteil  
Email : omeier@club-internet.fr

*Résumé* : À partir du cas d'une fusion entre une grande entreprise et une *start-up* dans le secteur des TIC, cet article met en lumière de nouveaux éléments explicatifs de l'échec de la création d'innovation conjointe. Le choix du mode d'intégration visant à préserver les spécificités des entités et à maintenir un équilibre des pouvoirs a, paradoxalement, limité leurs capacités innovatrices (phase 1). Ceci les a conduit à recourir à une gestion rationnelle de l'intégration avec une reprise en main de l'acteur économique le plus fort (phase 2). Mais les résultats décevants en matière d'innovation ont finalement amené les dirigeants à opter pour un troisième modèle de type symbiotique (phase 3).

*Mots clés* : fusion – TIC – processus d'intégration – transfert de compétences – innovation – technologiques – préservation – symbiose.

*Abstract* : This article explores the merger of a large company with a start-up of the information and communication technology sector in order to reach an explanation of the failure to create joint innovation. As we shall see, the choice of a mode of integration aiming at preserving specificities of the entities and at maintaining a balance of power, paradoxically, limited their innovating capacities (phase 1). This resulted in resorting to rational management of integration under the dominance of the most powerful economic actor (phase 2). But the disappointing results regarding innovation finally led the leaders to choose a third model of the symbiotic type (phase 3).

*Key words* : merger – information and communication technology – process of integration – transfer of competences – technological innovations – preservation – symbiosis.

---

\* Les auteurs tiennent à vivement remercier les actionnaires et les membres du comité de direction, pour les avoir accueillis et laissés mener leur étude au sein de l'entreprise, et toutes les personnes ayant participé aux interviews. Les auteurs ne peuvent les citer ici mais sans elles, cette recherche n'aurait pu avoir lieu.

La hausse des coûts de recherche et développement, les incertitudes liées au changement technologique et la difficulté de maintenir une expertise dans des technologies multiples incitent les firmes à rechercher des partenaires auprès desquels elles peuvent obtenir de nouveaux actifs incorporels (savoir-faire, compétences, etc.) (Granstrand et Sjolander, 1990). Ce constat est d'autant plus marquant pour les entreprises appartenant au secteur des TIC<sup>1</sup>. En effet, dans ce secteur caractérisé par un contexte fortement évolutif, la mise en commun de compétences technologiques en vue de créer une innovation devient un motif de plus en plus évoqué pour justifier le recours à des opérations de fusions-acquisitions (Chakrabarti et *al.*, 1994). Dans cette perspective, les fusions ou acquisitions (F&A) technologiques, permettant à de grandes entreprises d'intégrer des technologies développées par de « *jeunes pousses* », sont devenues monnaie courante<sup>2</sup> (OCDE, 2000, p. 7). De récentes contributions soulignent le rôle croissant des F&A dans le processus d'acquisition de compétences technologiques (De Man et Duysters, 2004), même si des recherches ont constaté que ce type d'acquisition pouvait avoir un impact négatif sur le rendement d'innovation lors de la période d'intégration (Hitt et *al.*, 1996). Ahuja et Katila (2001) expliquent que si le nombre d'échecs de ces opérations reste élevé, paradoxalement, les travaux mettent rarement en évidence les causes réelles de ces échecs. Selon Takeishi (2001), l'explication est à rechercher dans leur incapacité à comprendre et maîtriser la dimension dynamique et processuelle de ce phénomène. Fort de ce constat, l'article proposé vise, à partir d'un cas « extrême » au sens de Yin (1994), à comprendre, comment, et pourquoi la création d'une innovation technologique au cours du processus d'intégration post-fusion peut

---

<sup>1</sup> Conformément au champ retenu dans la plupart des recherches scientifiques actuelles (Cases et *al.* 1999 ; Heitzmann et Rouquette, 1999), notre étude s'apparente à la définition du secteur des TIC proposée par l'OCDE, à savoir : les industries et services des filières informatiques, télécommunications et électroniques. Nous précisons que nous distinguons les entreprises appartenant au secteur des TIC que Lasch et *al.* (2005, p. 85) qualifient de « *noyau dur* » (les TIC relèvent pleinement de la R&D), des entreprises « *limitrophes* », où les TIC sont utilisées comme une ressource parmi d'autres.

<sup>2</sup> Les fusions technologiques sont à différencier des fusions dans lesquelles la technologie est une simple composante des capitaux de l'entreprise acquise. À titre d'exemple, Cisco Systems a acquis en 2004, les *start-ups* Actona Technologies, Pocket Network, mais aussi les *start-ups* Parc Technologies et P-Cube Netsolve. Dans cette perspective, les petites entreprises semblent être une source importante de création de valeur pour les grandes entreprises, par leur capacité à innover rapidement et leur plus grande flexibilité.

se conclure par un échec, alors que sont réunis toutes les conditions et éléments préconisés dans la littérature pouvant favoriser la création d'une innovation technologique. Il montre également la capacité des entreprises à retourner la situation à leur avantage, avec la possibilité de faire évoluer le processus d'intégration dans un sens plus favorable à l'innovation.

L'article est structuré en plusieurs parties : une première partie expose le cadre théorique, tandis que la deuxième partie présente la méthodologie utilisée. La troisième partie est consacrée à l'étude empirique du cas Hightec-Technolog. La dernière partie traite des apports et perspectives de cette recherche pour de futures contributions.

## 1. Cadre conceptuel

Notre intention est de fournir des bases théoriques suffisantes sur la notion d'innovation technologique pour initier, dans de bonnes conditions, la recherche sur le terrain. En empruntant les principaux résultats issus de différents domaines, tels que le transfert de compétences technologiques, la diffusion d'innovations et le management du processus d'intégration post-fusion, nous proposons l'élaboration d'un cadre théorique composé de trois phases<sup>3</sup>.

### 1.1. *L'accès aux ressources et compétences du partenaire*

Inkpen et Dinur (1998) suggèrent qu'il ne peut y avoir de transfert de compétences réussi que s'il y a convergence des contextes organisationnels sur plusieurs dimensions : stratégique, décisionnelle, environnementale, culturelle et technologique. Selon Geringer (1988), cette convergence porte sur la nature des activités (complémentarité des capacités de production, des technologies, des conditions de marchés, etc.) et sur la qualité du partenaire (réputation, réseau commercial et relations politiques, motivation pour le partenariat, etc.). Selon cette perspective, la confiance apparaît comme une condition essentielle au transfert de compétences interorganisationnelles (Gulati, 1995) que

---

<sup>3</sup> Ce cadre théorique n'est pas exhaustif. Nous avons cependant cherché à intégrer les résultats des recherches considérées comme significatives. Aussi, ce cadre conceptuel a été largement construit à partir de travaux issus des acquisitions et alliances technologiques. À ce titre, nous soulignons la faiblesse relative du nombre de travaux conduits sur le transfert de compétences dans le cadre de fusions technologiques.

l'on peut apprécier par la réputation du partenaire (Grant, 1991). Au-delà de la convergence des contextes, Haspeslagh et Jemison (1991) ont cherché à identifier les différentes structururations possibles de la relation entre les deux entités fusionnées, en fonction des objectifs de la fusion. Ils ont ainsi construit une typologie à l'aide de deux variables : les « besoins d'autonomie organisationnelle » des entités et leurs « besoins d'interdépendance stratégique ». De ces deux types de besoins découlent trois formes d'intégration : la rationalisation, la préservation et la symbiose. La *rationalisation* est marquée par un haut degré d'interdépendance et un faible niveau d'autonomie et vise la consolidation des deux entreprises (absorption totale de la société acquise). La *préservation* témoigne d'une interdépendance faible et d'un grand besoin d'autonomie, dans la mesure où les deux entités entendent conserver leurs caractéristiques propres (autonomie complète). Enfin, la *symbiose* suppose à la fois un fort besoin d'interdépendance et d'autonomie (partage des responsabilités entre les deux entités). Dans la perspective d'un transfert interorganisationnel de compétences, Haspeslagh et Jemison (1991) suggèrent de laisser un fort degré d'autonomie à la firme achetée pour ne pas prendre le risque de voir ses connaissances tacites détruites par un fort niveau d'intégration et ainsi de préserver la capacité stratégique à transférer.

### **1.2. Le transfert de compétences : l'exploitation**

Une fois le contexte et les conditions organisationnelles propices au transfert identifiés, les futurs partenaires doivent évaluer la valeur et le contenu de leurs compétences. Ahuja et Katila (2001) expliquent comment cette évaluation peut avoir un impact positif sur le rendement d'innovation. Premièrement, la taille absolue d'une base de connaissance acquise (regroupement de l'ensemble des compétences du partenaire) peut affecter positivement le rendement d'innovation, par au moins deux mécanismes : d'une part, l'intégration des deux bases de connaissance jusqu'ici séparées peut permettre des économies d'échelle en limitant la multiplication des efforts de recherche (Hitt et al., 1991). Une longue tradition de la recherche en technologie suggère que les innovations sont souvent le résultat d'une nouvelle combinaison d'éléments déjà existants dans l'entreprise (Kogut et Zander, 1992). D'autre part, la taille relative des compétences influence le transfert : si les bases de connaissance fusionnées ont une taille relativement égale,

les deux groupes s'instruisent et, dès lors, peu de ressources seront disponibles pour développer une innovation réelle (Hitt et *al.*, 1996). Enfin, la complémentarité des compétences à transférer peut influencer positivement la création d'innovation, dans la mesure où des qualifications semblables et un langage commun facilitent la communication et le développement d'études techniques (Cohen et Levinthal, 1989). Dans cette perspective, Teece et *al.* (2000) expliquent que la qualité du transfert dépend des capacités dynamiques des entreprises, qu'il définit comme la disposition d'une organisation à développer, renouveler et/ou abandonner ses compétences. Cohen et Levinthal, (1990) identifient deux types de capacités dynamiques pouvant favoriser la qualité et l'intensité du transfert : la capacité d'absorption et la capacité de transmission. La capacité d'absorption des partenaires dépend des connaissances et compétences maîtrisées, mais aussi de la création de supports favorisant le transfert de technologies, tels que l'utilisation des médias de communications (Gupta et Govindarajan, 2000) ou la mise en place de réunions et de visites régulières (Bresman et *al.*, 1999). La capacité de transmission s'entend comme l'aptitude des partenaires à adapter leurs compétences en fonction de leurs spécificités culturelles, stratégiques ou organisationnelles. Pour Zander et Kogut (1995), ceci suppose un effort de codification des connaissances.

### **1.3. La création d'une innovation conjointe**

Il semble essentiel pour la réussite d'une innovation, que les cadres dirigeants assurent un contrôle continu des processus de décision et d'intégration. Haspeslagh et Jemison (1991) suggèrent de veiller à la bonne cohérence des décisions et aux potentialités d'intégration, en s'intéressant notamment aux transferts et combinaisons des ressources stratégiques. De tels éléments peuvent, selon Jemison et Sitkin (1986), affecter le succès en matière de création d'un nouveau produit ou procédé.

Ces principaux éléments répertoriés dans la littérature<sup>4</sup> seront utilisés par la suite, pour analyser de façon approfondie le cas de fusion Hightec-Technolog.

---

<sup>4</sup> Hansen et Lovas (2004) soulignent le besoin d'études qui intègrent diverses approches de la littérature susceptibles d'expliquer les raisons de l'absence d'innovation dans le cadre de F&A, plutôt que de se contenter d'étudier une seule cause déterminante.

## 2. Méthodologie de la recherche

### 2.1. Choix de l'objet à étudier

L'analyse du terrain s'est concentrée sur l'étude d'une fusion en temps réel, dans le secteur des TIC, entre deux entreprises en vue de créer conjointement une innovation technologique. L'utilisation d'un seul cas est controversée, du fait que les analyses issues de données qualitatives sont difficilement comparables et nuisent ainsi à la validité externe de la recherche. Cependant, le choix de ce cas unique se justifie par deux principales raisons mises en avant par une partie de la littérature scientifique (Yin, 1994 ; Koenig, 2005) (cf. tableau 1).

**Tableau 1 – Choix de l'objet à étudier**

| Propriété du cas   | Objectifs  | Apports pour la recherche   | Justifications au regard de notre cas  |
|--|--|---|--|
| <b>Cas « critique »</b> Koenig (2005) (approche campbellienne) | Le cas critique au sens de Koenig peut servir d'« expérience cruciale » tout en apportant une « contribution théorique » | Double potentialité du cas : remettre en cause des schémas établis et en proposer de nouveaux | Si l'on s'en tient aux éléments théoriques sur le transfert de compétences et sur la création d'innovation conjointe, la fusion Hightec-Technolog aurait dû aboutir à une réussite en matière de création d'une innovation émergente. Or, dans la réalité des faits, la création d'une innovation n'a pu se réaliser. Ce cas a donc pour vocation de remettre en cause certains schémas établis et à proposer de nouveaux éléments explicatifs de l'échec de la création d'innovation émergente. |
| <b>Cas extrême ou unique</b> Yin (1994)                        | Le cas unique a pour objectif de délimiter, confirmer ou infirmer une théorie existante                                  | Comprendre une situation spécifique afin d'enrichir la connaissance scientifique              | Le cas permet de tester les éléments théoriques quant au choix du mode d'intégration pouvant favoriser la création d'une innovation technologique émergente au cours de la période d'intégration (Haspeslagh et Jemison, 1991) tout en enrichissant la connaissance scientifique en proposant une approche dynamique du processus d'intégration à partir de l'enchaînement des différents modes d'intégration au cours d'une même de fusion.   |

Aussi, la possibilité qui nous a été offerte d'étudier ce cas en profondeur et d'avoir libre accès à une quantité importante d'informations généralement inaccessibles à la recherche scientifique a fortement influencé notre décision d'étudier ce cas unique. Notre intention initiale n'est donc pas de présenter un processus universel décrivant les éléments pouvant contraindre la création d'innovations technologiques dans un contexte de fusion, mais d'en découvrir les mécanismes et de les expliquer, relativement à une situation donnée, en s'appuyant sur l'approche processuelle développée dans la littérature sur les fusions.

## 2.2. Choix méthodologiques

La nature processuelle et le caractère de la fusion exigent des méthodes intensives de recherches (Larsson et Finkelstein, 1999). La méthodologie et la démarche de recherche sont présentées, ainsi que les précautions méthodologiques retenues, dans le tableau ci-dessous (cf. tableau 2). Un autre tableau précisant les thèmes généraux abordés lors des entretiens ainsi que les fonctions des interviewés est exposé en annexe (cf. tableau A.1.).

**Tableau 2 – Synthèse du cadre méthodologique de la recherche**

|   |  |
|---|--|
| <b>1. Objectif de l'étude et démarche choisie</b>                             | <b>Méthodologie</b> : étude qualitative d'un cas de fusion (Yin, 1994).<br><b>Objectif</b> : saisir en profondeur la complexité du phénomène étudié (le processus de rapprochement) afin d'en améliorer la compréhension. Étude longitudinale reposant sur une étude de cas à visée descriptive et explicative, et non avec un objectif de généralisation.   |
| <b>2. Le recueil des données</b><br><i>Étape 1 : La période d'observation</i> | Repérer et comprendre le processus de rapprochement nous obligeait à rester au sein de l'entreprise pendant une durée assez longue (intervention en 3 étapes), afin de pouvoir l'étudier en profondeur :<br><b>Observation participante</b> à travers l'établissement des procès verbaux (16 au total) du Codir, et aussi la participation aux assemblées générales (5 au total), regroupant les actionnaires de la société, les membres du Codir, les avocats d'affaire et le commissaire aux comptes.  |
| <i>Étape 2 : La phase exploratoire</i>  | <b>Réalisation de 30 entretiens</b> auprès de tous les acteurs de l'organisation, en vue de se familiariser avec le cas et identifier les objectifs de fusion (annexe A.1.). <b>Réalisation d'une monographie et d'une chronologie</b> , afin d'identifier les phases du processus, repérer les participants et acquérir les bases nécessaires pour faciliter la phase d'analyse approfondie.  |
| <i>Étape 3 : L'analyse approfondie</i>  | <b>Réalisation de 25 entretiens</b> , afin de vérifier les prémisses de la recherche concernant les facteurs pouvant faciliter ou, au contraire, limiter la création d'innovation.   |
| <b>3. Les documents</b>   | <b>Collecte de documents</b> (documents officiels de la fusion, articles de presse, archives...), afin de reconstituer les événements et les valider (avec d'autres données recueillies) (Wacheux, 1996).  |
| <b>4. Validité de la recherche</b>  | <b>Validité du construit</b> : afin de renforcer la validité du construit, nous avons appliqué les deux conseils suggérés par Yin (1994) et Miles et Huberman (2003) : utilisation de multiples sources d'évidence et validation du cas par les acteurs clés de l'entreprise. La validation des monographies par les acteurs a permis de corroborer les faits et ainsi d'augmenter la validité du construit.<br><b>Validité interne</b> : afin de compenser deux types de faiblesses propres à notre étude (les répondants tendent à cacher certains éléments et développent un sentiment de méfiance et de crainte vis-à-vis du chercheur, et le discours véhiculé lors des entretiens par les répondants risque de diverger de leurs actions menées), nous avons eu recours à deux techniques :<br>– Contrôle des effets du chercheur sur le site : afin de légitimer notre présence sur le terrain vis-à-vis des acteurs et notre présence lors des réunions entre acteurs dirigeants, il nous a fallu rentrer dans l'organisation avec un rôle convenu par les acteurs, tel que préconisé par Wacheux (1996). Nous avons négocié le rôle de « rédacteur des procès verbaux des comités de direction » afin d'être présent « au moment et à l'endroit où les événements se déroulent » ( <i>ibidem</i> , p. 212). Nous avons pu ainsi corroborer le discours des acteurs avec la réalité des actions menées.<br>– Contrôle des effets du site sur le chercheur : tout chercheur présent sur une longue période au sein d'une société est susceptible de perdre sa neutralité. Ce risque est renforcé dans un contexte de fusion. Afin d'éviter tout risque de « contamination » (Meier, 1998, p. 65) en s'appropriant les opinions de certains acteurs, plusieurs actions ont été menées : interviews d'acteurs de statuts et de rôles différents, inscription journalière des émotions, sentiments et doutes. Cette « annexe de la mémoire » (Wacheux, 1996) a ainsi favorisé en partie, notre maîtrise de la subjectivité.<br><b>Fiabilité</b> : Afin de s'assurer de la fiabilité de la collecte et analyse des données, des contrevérifications continues ont été opérées : organisation d'entretiens et de réunions de travail auprès des acteurs internes (membres du comité de direction) et externes (consultants, avocats).<br><b>Validité externe</b> : processus de mise à l'épreuve de travaux antérieurs et production de conjectures originales après validation des membres du comité de direction et d'administration des entreprises. Cette validation a pu être opérée dans la mesure où 4 réunions de travail ont été organisées par les chercheurs afin de confier à la critique les résultats de la recherche. Conformément à la définition proposée par David (2004), dans ce type de cas, la validité externe a été assurée par une description du cas à différents niveaux théoriques et par la mise en forme des faits. Notre étude de cas étant « extrême », la notion de |

|   |  |
|---|--|
|   | généralisation se pose de manière moins aiguë (David, 2004) : notre cas met en exergue un nouveau mode de gestion de l'intégration (passage entre les politiques d'intégration de préservation, rationalisation et symbiose), en vue de créer une innovation conjointe. Il peut, en ce sens, avoir une valeur d'exemplarité au regard de fusions opérées dans le secteur des TIC en vue de créer une innovation.   |
| <b>6.1 Premier codage</b><br><i>Réduction des données</i>                       | Nous avons employé pour cette recherche un logiciel ATLAS/TI, spécifique à la recherche qualitative et recommandé par Miles et Huberman (2003) en vue d'aider à synthétiser, présenter et donc, par la suite, à analyser la multitude et la variété des données récoltées.   |
| <i>La création de codes</i>   | - Liste de « départ » des codes établie à partir de notre grille de lecture (nombre de codes : 56). Le logiciel a permis de créer et de représenter différents niveaux hiérarchiques de codes (par mot, par expression, et par paragraphe), et différentes « familles » de codes (Hightec et Technolog).<br>- Unité d'analyse : la phrase ou un « bloc » de données (Miles et Huberman, 2003).<br>- Type de codes : codes descriptifs.   |
| <i>Présentation des données</i>   | La présentation des données répond à trois objectifs : mener à bien une analyse détaillée, combiner les données provenant des deux sites (Hightec et Technolog) et rendre compte des résultats obtenus. Le premier format de présentation des données utilisé a été une matrice chronologique des événements de la fusion (avec les dates clés, événements et objectifs, une description du contenu, et les sources des documents s'y rapportant).<br>Cette présentation des données a été soumise à validation auprès des actionnaires, membres du Comité de direction et directeur d'équipe. Après un premier codage, le logiciel ATLAS/TI a permis la construction de nombreuses matrices, représentant la fréquence des codes, par type de données et par sources (en plus de la création de graphiques).  |
| <i>Premiers résultats</i>   | Les résultats issus de la confrontation des données avec la grille de lecture rendent compte du changement de la politique d'intégration, mais n'en expliquent pas les raisons. Dans cette perspective, notre compréhension quant à la dynamique du processus d'intégration reste limitée. Ainsi, la poursuite du travail de recherche ne trouve un intérêt qu'à la condition que les éléments explicatifs quant à la dynamique du processus d'intégration puissent être mis en évidence.  |
| <b>6.2 Second codage et analyse des données</b><br><i>La révision des codes</i> | Objectifs : analyser les données issues du terrain selon une démarche non plus basée sur le cadre conceptuel initial, mais beaucoup plus centrée sur les données recueillies, afin de faire émerger des éléments explicatifs de la dynamique du processus d'intégration répondant à un objectif de création d'une innovation conjointe. Nous avons cherché les explications quant à la gestion dynamique du processus d'intégration en vue de créer une innovation conjointe à partir d'un nouveau codage des données issues du terrain.<br>Type de codes : <i>explicatifs</i> .<br>Définition des codes : l'ensemble de cette démarche a permis d'élaborer de nouveaux codes, (Exemple : contexte de la relation entre les deux entreprises (CREL), les relations entre acteurs au sein du groupe nouvellement créé (REACT), les conflits entre acteurs-décideurs (CONF), les ambiguïtés d'objectifs (AO), la pression du temps (PT), le changement de priorité (CHP)).<br>- Création de liens entre codes permise par le logiciel (création de codes de liaison : « ET », « OU », « LC »). |
| <i>Les outils de synthèse</i>   | « Diagrammes sémantiques » établissant des relations entre les codes<br>Matrice chronologique des codes : recenser l'évolution quant au contenu des codes, à l'appui des données à disposition. Elle a fait émerger une évolution quant à la relation entre les deux entités.<br>Matrice à groupement conceptuel : vise à regrouper différents thèmes susceptibles de répondre à plusieurs questions reliées. Les questions ont, dans le cas présent, émergé de la mise à l'épreuve de la grille de lecture, mettant en évidence des éléments contradictoires.<br>Matrice de liste de contrôle : a permis d'apprécier l'enchaînement des modes d'intégration. Le principe de base de la matrice de contrôle est « <i>d'organiser plusieurs composantes d'une variable unique et cohérente</i> » (Miles et Huberman, 2003, p. 196). La façon d'utiliser cet outil s'est traduite par une qualification de la variable mode d'intégration (code : MODIN) et de ses différentes composantes.  |
| <i>Résultats</i>  | La détermination des composantes de la variable mode d'intégration s'est appuyée sur les propos des acteurs et la littérature. Nous avons eu recours à la littérature sur le management du processus d'intégration post-fusion qui établit un lien entre le mode d'intégration et les niveaux d'interdépendance stratégique et d'autonomie organisationnelle (Haspelslagh et Jemison, 1991). Ce lien a été apprécié à partir des observations menées. Ceci a permis d'identifier l'enchaînement de différents modes d'intégration au cours du processus de fusion.   |

### 2.3. Contrôle des résultats de la recherche

Plusieurs variables pouvant interférer dans l'analyse des résultats ont été contrôlées, afin de montrer que le cas de fusion aurait dû aboutir.



tir à une réussite en matière d'innovation, notamment au regard des éléments théoriques de la littérature. Pour ce faire, nous avons accordé une attention particulière à quatre facteurs susceptibles d'interférer avec le processus : les facteurs stratégiques, relationnels, conjoncturels et politiques (cf. tableau 3). Ce tableau renforce le caractère « extrême » (Yin, 1994) du cas d'étude.

**Tableau 3 – Facteurs de contrôle des résultats de la recherche**

| Facteurs                 | Dimensions   | Cas Hightec-Technolog   |
|--------------------------|--|---|
| Stratégiques favorables  | Même secteur   | Même secteur d'activité (développement de système d'information sur Internet)   |
|                          | Liens forts de complémentarité (Chi, 1994)                 | - Produits et ressources (données Multi et Addi).<br>- Clients (petites et moyennes / grandes entreprises).<br>- Cultures : bénéficier de la culture d'un grand groupe en échange du dynamisme et de la réactivité d'une petite société.<br>- Perspectives d'avenir fortes avec création d'une innovation conjointe (fusion Multi et Addi).<br>- Absence de concurrence frontale entre les deux entreprises (clients et technologies différents). |
| Relationnels             | Capital relationnel (Kale et Singh, 2000)                  | Confiance forte entre les entreprises (poids du passé, forte réputation des partenaires et croyance forte dans les compétences de chacun). Bonne entente entre les actionnaires : rapidité des négociations et absence de relations dominants/dominés   |
| Conjoncturels favorables | Situation économique du secteur au moment du rapprochement | - Concurrence forte sur le secteur.<br>- Situation financière des deux entreprises préoccupante.<br>- Le rapprochement répond à une logique de survie pour les deux partenaires.  |
| Politiques favorables    | Taille des sociétés<br>Volonté forte de collaborer         | <b>Asymétrie forte</b> (taille, poids économique et financier). Cependant, Technolog considère Hightec comme son égal en acceptant un mode de rapprochement de type 50-50. Respect mutuel avec la préservation d'une certaine autonomie par le maintien des deux sites et l'absence de transfert de personnel.<br>Gestion consensuelle de la société avec la création d'un Codir.   |

### 3. Description et analyse du cas Hightec-Technolog

#### 3.1. Le contexte du rapprochement

##### 3.1.1. Présentation des entreprises concernées par le rapprochement

Hightec est une petite entreprise qui développe et commercialise des systèmes d'information à ses entreprises clientes sur Internet. Elle est reconnue sur le marché pour ses compétences technologiques désignées sous le nom de Multi. Ce produit, jugé comme l'un des plus performants sur le marché, permet de communiquer aux entreprises des in-

formations quantitatives. Technolog est une plus grande entreprise, jouissant d'une réputation forte sur le marché et se présente comme la référence en matière de création de systèmes d'information basés sur une technologie Addi. Les entreprises ont donc le même métier, le développement et la commercialisation de systèmes d'information, mais reposant sur des technologies différentes.

**Tableau 4 – Présentation du contexte et des entreprises**

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>Le marché</b>                    | Un marché « neuf » (années 90) et une concurrence fondée sur le changement technologique afin de créer de nouvelles capacités stratégiques.  |
| <b>Complémentarité des produits</b> | Deux types de produits existent sur le marché, chacun basé sur une technologie et un savoir-faire très différents. Les produits sont nommés ici : Multi et Addi. Ils sont complémentaires : « <i>Aucune de ces approches ne se suffit à elle-même [...]. Il est donc préférable, pour le moment, d'adopter les deux types d'outils, car ils sont complémentaires</i> » (selon l'institution chargée de labelliser les outils). |
| <b>Spécificités TECHNO-LOG</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- La société a une notoriété très forte. Elle est reconnue comme étant une « institution ».</li> <li>- Elle est la seule à développer et commercialiser les produits Addi.</li> <li>- <b>Nécessité de se positionner comme leader sur le marché : un des moyens pour y parvenir est la fusion des technologies Multi et Addi.</b></li> </ul>  |
| <b>Spécificités de Hightec</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Start-up</i> qui développe et vend les produits Multi, mais ne dispose pas de la technologie Addi. Entreprise experte dans la technologie Multi.</li> <li>- <b>Malgré le développement d'une compétence spécifique, sa situation financière est préoccupante. Nécessité pour sa survie, de se rapprocher d'une grande entreprise.</b></li> </ul>                                   |

### 3.1.2. Les objectifs de la fusion

L'objectif prioritaire de la fusion est de développer un nouveau système d'information basé sur la combinaison de savoir-faire spécifiques. En effet, les clients manifestent la nécessité d'avoir recours à un système d'information unique, leur permettant de bénéficier d'informations quantitatives (technologie Multi) et qualitatives (technologie Addi). La fusion répond clairement à la problématique du marché : l'unification des technologies Multi et Addi en vue de créer un système d'information unique (innovation technologique de type « émergente »<sup>5</sup>). Le communiqué officiel de la fusion publié le 1<sup>er</sup> juil-

<sup>5</sup> Durand (1992) identifie trois types d'innovations technologiques selon leur cycle de vie : les innovations *technologiques de base*, « largement accessibles aux entreprises », les *technologies clés* qui « représentent un avantage concurrentiel significatif pour leurs détenteurs » (*ibidem*, p. 951), et les technologies émergentes qui, une fois développées, « sont susceptibles de devenir des technologies clés si leurs avantages se révèlent déterminants pour les produits sur le marché ou pour les procédés en production » (Durand, 1992).

let 2000 exprime clairement cette logique : « *C'est l'un des grands débats : faut-il s'appuyer sur des données ["Multi"] ou bien sur des données ["Addi"] ? Deux écoles qui coexistent, avec des écarts qui finissent par relativiser la fiabilité des informations diffusées. Pour tenter de mettre fin au phénomène, [Technolog] et [Hightec], annoncent la création d'une société mixte, afin de développer une approche mixte, ["Addi"] et ["Multi"]* ». La fusion s'inscrit par conséquent dans une logique de création d'une innovation qualifiée de « radicale », pour trois principales raisons : elle est basée sur un ensemble différent de technologies (Multi et Addi), elle présente une menace forte pour les entreprises concurrentes et doit entraîner, à terme, la redéfinition du marché. Pour Technolog, cet objectif d'innovation répond à son désir de s'imposer comme l'acteur de référence sur le marché de l'internet, afin de maintenir son image de marque et sa notoriété. Pour Hightec, la fusion est vitale pour sa survie sur le marché. En effet, malgré des avancées technologiques, l'équilibre financier de Hightec n'est toujours pas atteint.

### *3.1.3. Structuration de la relation*

La fusion entre l'activité Internet de Technolog et la *start-up* Hightec s'est concrétisée par la création d'une société nouvelle nommée Hightec-Technolog. La nouvelle société se caractérise par un partage équitable du pouvoir et du contrôle entre les deux entreprises. Deux membres de Technolog et deux membres de Hightec se partagent la direction opérationnelle au sein d'un comité de direction (Codir). Les organes de contrôle et de décision sont détenus paritairement par un comité de direction « *double face* ». Ce mode de rapprochement 50/50 entend préserver les spécificités des deux entreprises (culture et métier) notamment par le maintien des sites, des équipes et par l'absence de transfert de personnel.

## **3.2. L'histoire du projet d'innovation technologique**

### *3.2.1. Le statu quo du projet d'innovation conjointe (phase 1)*

Alors que la fusion a débuté en juillet 2000, six mois après, le comité de direction constate que le projet de création d'une innovation technologique (lié au rapprochement des données Multi et Addi) n'a pas avancé. Les cadres dirigeants mettent en avant trois principales raisons.

La première raison tient au fait que les responsables ont été confrontés à la complexité des données techniques. La différence de traitement des données techniques propre à chaque entité a ralenti la mise en commun des technologies. La seconde raison est due à une absence de mesures permettant de faciliter les échanges entre les partenaires : absence de définition précise des rôles de chacun et d'outils permettant de suivre, de contrôler les projets, et de communiquer. Enfin, un élément important est mis en avant : le *statu quo* de la société. Les acteurs estiment que ce *statu quo* est dû essentiellement au partage équitable du pouvoir empêchant toutes prises de décision et initiatives en cas de désaccord entre les membres.

### *3.2.2. La domination par Technolog pour relancer le projet (phase 2)*

Durant cette seconde période (janvier à juin 2001), le projet d'innovation n'a toujours pas avancé. Les membres du Codir reconnaissent leurs incapacités à s'entendre et la nécessité pour la survie de la société d'un système d'autorité unique. En juin 2001, lors de l'assemblée générale, la décision est votée à l'unanimité de confier le pouvoir à l'entité considérée comme économiquement la plus importante : Technolog.

### *3.2.3. La collaboration : pour une réussite in fine de l'innovation (phase 3)*

À l'issue de sept mois (juin à décembre 2001) gérés sous la direction de Technolog, les actionnaires de Hightec-Technolog se réunissent et dressent le bilan de la situation. Hightec ne prend plus part aux décisions lors des Codir, tandis que Technolog impose ses valeurs et ses règles au niveau du mode de fonctionnement (codification des compétences technologiques de Hightec, définition des rôles, création d'un règlement intérieur). Cependant, cette façon de procéder est mal perçue par les acteurs de Hightec : « *Ils veulent nous inculquer leurs valeurs, mais cette stratégie n'est pas forcément viable pour une petite société comme la nôtre, hautement technologique* » (Membre Codir et ancien Hightec). Alors que les conflits lors des Codir sont moins récurrents, l'innovation conjointe tant espérée n'est toujours pas réalisée. Les acteurs de Technolog réalisent que seuls, il leur est impossible d'opérer le projet de rapprochement des données Multi et Addi. Face à ces cons-

tats, les membres du Codir reconnaissent qu'ils sont dans l'incapacité de faire évoluer la situation. Ils ont le sentiment d'un flou et estiment l'avenir du projet d'innovation très incertain. Toutefois, les acteurs dirigeants décident de s'entretenir directement avec les équipes techniques, pour deux principales raisons : les interroger sur les difficultés rencontrées d'une part, et, d'autre part, sur l'existence éventuelle de solutions proposées par ces derniers. C'est lors de cette réunion organisée sur le site de Hightec, que la solution apparaît aux membres du Codir. En effet, un des techniciens explique clairement : *« si ça n'a pas marché, ce n'est pas dû à l'impossibilité d'innover, mais simplement au fait que tout le monde veut tout faire dans cette société ! Il faut que chacun travaille sur ses spécificités ! [Technolog] doit définir clairement quels sont les développements nécessaires permettant à la technologie Multi de fusionner avec celle Addi ! En résumé, il faut un partage des responsabilités : [Technolog] coordonne et prend les grandes décisions quant aux développements technologiques à opérer, et nous, sur le site de [Hightec], nous opérons. »*. Cette solution apparaît comme une évidence aux membres du Codir. Suite à cette réunion d'équipe, la situation commence à nettement évoluer. Au Codir de janvier 2002, le projet de rapprochement des données Multi et Addi est présenté à l'ordre du jour comme *« un avantage concurrentiel de taille »*. Un membre de Hightec et un membre de Technolog sont désignés comme chefs de projet et les budgets en recherche et développement sont votés à l'unanimité. Après quelques mois d'interactions, les résultats sont très encourageants et se concrétisent par le dépôt d'un premier brevet.

#### 4. Apports et discussions

La grille de lecture appliquée au cas Hightec-Technolog permet de mieux comprendre les éléments qui ont contraint la réalisation d'une innovation technologique et permet de valider une partie des théories antérieures présentées en tableau 5. Cependant, l'analyse en profondeur du cas met en lumière de nouveaux éléments pouvant expliquer l'échec de la création d'une innovation technologique conjointe au cours de la période d'intégration.

**Tableau 5 – Grille de lecture appliquée au cas Hightec-Technolog**

| <b>1ère phase d'intégration : découverte des ressources et compétences</b>              |  |  |
|---|--|--|
| <b>Contexte et conditions organisationnelles</b>  | Structuration de la relation<br><i>facilite le transfert</i>       | - partage équitable du pouvoir et du contrôle détenu par un Codir ;<br>- partage de l'information, mais peu formalisé ;<br>- mode de préservation ;<br>Objectif : conserver le savoir-faire des deux entités tout en créant un sentiment d'appartenance au sein de la nouvelle entité.   |
|   | Complémentarité forte<br><i>facilite le transfert</i>              | - les objectifs sont <i>a priori</i> identiques (au début du processus) : devenir leader sur le marché et créer une innovation émergente conjointe ;<br>- les cultures organisationnelles sont très différentes (entreprise de type « <i>start-up</i> » face à une entreprise très structurée, hiérarchisée et formalisée) mais considérées comme complémentaires au début de l'intégration. |
|   | Proximité/distance<br><i>contraint le transfert</i>                | - distances culturelle, technologique et géographique sous estimées, au début du processus, par les acteurs.   |
|   | La confiance (capital relationnel)<br><i>facilite le transfert</i> | - confiance et croyance dans les compétences du partenaire sont fortes du fait de leur renommée respective sur le marché ;<br>- connaissance mutuelle des partenaires : certains dirigeants et actionnaires avaient été amenés à travailler ensemble auparavant.   |
| <b>2ème phase d'intégration : le difficile transfert des compétences technologiques</b> |  |  |
| <b>Type de compétences à transférer</b>   | Les niveaux de transférabilité<br><i>facilite le transfert</i>     | - les ressources sont considérées comme complémentaires. Les entreprises commercialisaient des produits sur des marchés différents (clientèle différente).   |
| <b>Capacités d'absorption</b>   | Niveau d'engagement<br><i>facilite le transfert</i>                | - volonté de partage forte ;<br>- capacité à partager faible.  |
|   | Évaluation<br><i>limite le transfert</i>                           | - identification de la valeur (pour un partage équitable) ;<br>- absence d'identification du contenu.  |
|   | Communication<br><i>facilite le transfert</i>                      | - communication renforcée ;<br>- multiplication des réunions.  |
| <b>Capacités de transmission</b>  | Formalisation<br><i>limite le transfert</i>                        | - aucune réelle codification des compétences.  |
| <b>3ème phase d'intégration : absence de réalisation d'innovation conjointe</b>         |  |  |
| <b>Contrôle et management de l'intégration</b>  | Opérer un double contrôle<br><i>limite l'innovation</i>            | - faible contrôle du processus d'intégration ;<br>- partage équitable du pouvoir contraint la décision.  |

#### **4.1. Le choix du mode d'intégration : avantages et inconvénients de la préservation**

L'intégration de préservation, telle que décrite par Haspeslagh et Jemison (1991), semble avoir été mise en pratique par les acteurs de Hightec-Technolog, de juillet à juin 2000. En effet, les deux entités entendent conserver leurs caractéristiques par le maintien des sites géographiques, l'absence de transfert de personnel et la faiblesse des échanges.

#### 4.1.1. La préservation favorise la mise en confiance et l'apprentissage

L'intégration par préservation marque la volonté des deux entreprises de vouloir maintenir le système d'organisation d'origine. En ce sens, elle est une preuve de reconnaissance, de respect et de confiance. Ce choix semble, *a priori*, être la politique d'intégration la mieux adaptée pour maintenir les capacités innovatrices de la *start-up* Hightec et insuffler son dynamisme à la société Technolog. De plus, le mode de préservation favorise l'apprentissage, dans la mesure où les acteurs se laissent du temps pour se connaître. Par conséquent, la préservation possède des avantages, qui auraient dû, *a priori*, favoriser la coopération entre les partenaires et ainsi permettre la création conjointe d'une innovation. Cependant, la réalité du terrain met en évidence les risques de ce mode d'intégration pour le développement d'innovations émergentes.

#### 4.1.2. Le choix de la préservation rend délicat la création d'innovation conjointe

Dans le cas Hightec-Technolog, l'intégration par préservation associée à un partage équitable du pouvoir a fortement limité le transfert de compétences. Le manque de communication et le maintien des deux sites géographiques ont limité les rencontres et les confrontations entre les acteurs (degré d'interaction faible). Or, la justification des objectifs stratégiques recherchés (innovation conjointe et création d'avantages distinctifs) nécessite des échanges et des interactions. Par conséquent, les acteurs n'ont pas eu la possibilité d'organiser la combinaison particulière de leurs ressources. Comme le soulignent Meier et Schier (2003), une gestion consensuelle du processus d'intégration « *limite fortement les possibilités d'innovation, en accordant une faible part à l'initiative et à la confrontation des idées* » (*ibidem*, p. 202). Ainsi, la préservation entraîne un risque de « normalisation » au sens de Moscovici (1979), amenant les acteurs à retenir des solutions moyennes peu innovantes, alors qu'il est souhaitable, pour innover, de jouer sur les qualités (distinctives et inégales) des deux entités au sein d'un système d'autorité unique.

## **4.2. Le passage du mode de préservation au mode de rationalisation**

### *4.2.1. La logique dominant/dominé et ses limites en matière d'innovation*

Face à une situation devenue ingérable, les actionnaires confient le pouvoir à l'entité la plus forte sur le plan économique. Ce nouveau mode de gouvernance s'apparente à un mode de rationalisation dans la mesure où Technolog reprend en main la nouvelle entreprise créée et impose son mode de fonctionnement à l'autre entité qui dispose désormais d'une faible autonomie organisationnelle. Cette décision peut être comparée au rapprochement entre Swatch (Swatch Group Mobil) et Mercedes (Daimler Benz) qui a donné lieu à la création de la société MCC (Micro Compact Car) en vue de développer une innovation conjointe : la Smart (Meier, 2003). Ce rapprochement est une illustration de ce qui s'est produit en phase 2 du cas Hightec-Technolog : les partenaires ont évolué vers une logique de rationalisation, organisée par le partenaire économiquement le plus fort (Mercedes), après s'être à l'origine entendus sur un partage équitable du pouvoir<sup>6</sup>. De plus, selon Napier et Buller (1993), les décisions prises paritairement risquent de prendre plus de temps qu'une décision prise de façon autocratique, ce qui peut poser des problèmes dans une situation de concurrence intensive.

### *4.2.2. Les éléments explicatifs de l'échec du modèle de la rationalisation*

La politique de rationalisation ne se concrétise pas pour autant par la création d'une innovation. L'échec du mode de rationalisation confirme la proposition de Koenig et Meier (2001), selon laquelle un management « rationaliste » du processus d'intégration contraint la création d'innovation. En effet, une approche « rationaliste », qui vise à planifier et programmer les rôles et actions de chacun, ne semble pas

---

<sup>6</sup> La particularité du cas MCC réside dans le fait que le rapprochement était au départ proche d'un projet de type égalitaire. Même si Mercedes était légèrement majoritaire avec 51 % des parts (et 49 % pour Swatch), il existait néanmoins une logique 50/50 du fait que, sur le plan financier, un équilibre relatif des pouvoirs n'autorisait pas la conduite légitime du projet par l'un des deux partenaires.



appropriée à une dynamique d'innovation. Kœnig et Meier (2001) expliquent que la rationalisation contraint la capacité dynamique des firmes, dans la mesure où elle empêche l'émergence d'initiatives de la part de l'acteur minoritaire. Les auteurs préconisent de laisser libre cours à l'émergence des initiatives de la société minoritaire, afin d'éviter que le partenaire majoritaire impose son mode de fonctionnement et empêche l'entité minoritaire de prendre part au projet d'innovation. De même, l'émergence de points de vue entre entreprises majoritaire et minoritaire influence la dynamique d'innovation : la confrontation d'opinions permet aux acteurs de se concentrer sur la solution la plus appropriée, et non sur une solution moyenne issue d'un compromis. Par conséquent, « une certaine dose de dissensus » est nécessaire entre les partenaires (*ibidem*, p. 30). Ce « dissensus » est au cœur du processus de symbiose.

#### **4.3. *Le modèle de symbiose : la solution à l'innovation conjointe ?***

Face à l'absence d'innovation conjointe, il semble que les acteurs de Technolog se soient orientés progressivement vers une intégration de symbiose (Haspelslagh et Jemison, 1991). En effet, Technolog, consciente des spécificités de son partenaire minoritaire, abandonne son projet de domination en octroyant un certain degré d'autonomie à Hightec qui se trouve désormais en charge d'une partie du projet de rapprochement Multi et Addi. Cette nouvelle dynamique prend tout son sens au regard des travaux antérieurs sur ce thème, qui considèrent l'intégration de « symbiose » comme le mode le plus approprié au développement d'une innovation (Angwin et Wensley, 1997 ; Meier, 1998, 2000 ; Meier et Herriau, 2001). En effet, l'intégration de symbiose assure une dynamique créatrice, par une gestion particulière entre une minorité porteuse d'initiatives et une majorité détentrice de l'autorité.

### **Conclusions et perspectives de recherches futures**

Cette recherche vise à apporter de nouveaux éléments analytiques permettant d'améliorer la conception et le pilotage des processus d'intégration, dont l'objectif est la création d'une innovation technolo-

gique. La démarche proposée conduit à prolonger le modèle d'Haspeslagh et Jemison (1991), en démontrant la « dynamique » du modèle dans un contexte fortement évolutif ou, en d'autres termes, en soulignant l'existence possible du passage entre les différentes politiques d'intégration (préservation, rationalisation, symbiose) au cours d'une même opération de fusion, en vue de créer une innovation conjointe (cf. annexe 3). De plus, cet article corrobore les travaux antérieurs sur les politiques d'innovation conjointe dans le cadre de fusion, avec le danger de recourir à un équilibre *a priori* constructif des pouvoirs entre les partenaires. L'étude en profondeur du cas Hightec-Technolog nous permet aussi d'aller plus loin dans la réflexion, en mettant en évidence deux éléments fondamentaux jusqu'ici négligés par les auteurs recensés : la symbiose ne s'impose pas naturellement aux acteurs dirigeants mais résulte d'un processus d'apprentissage lent et progressif et, dans cette perspective, elle répond à une logique différente de la préservation et de la rationalisation.

En effet, les recherches antérieures font émerger une tendance à la segmentation du modèle d'Haspeslagh et Jemison (1991) : à un mode d'intégration correspond un objectif de fusion, sans quoi le processus d'intégration peut être qualifié d'échec (Meier, 1998 ; Koenig et Meier, 2003). Or, l'analyse du cas Hightec-Technolog met en évidence une réalité un peu différente : la non-atteinte de l'objectif d'innovation en phase 1 (préservation) et en phase 2 (rationalisation) n'a pas empêché sa réalisation en phase 3 (symbiose). Ainsi, une option mal choisie à l'origine ne doit pas être considérée nécessairement comme un échec, dans la mesure où elle n'exclut pas son remplacement par un modèle mieux approprié. De plus, il semble que les erreurs constatées en phases 1 et 2 puissent être un « mal » nécessaire, permettant d'enrichir les connaissances existantes des dirigeants, pour progressivement les orienter vers un mode d'intégration plus adapté à l'objectif d'innovation. Ainsi, dans notre cas de fusion, le début du processus d'intégration (phases 1 et 2) s'apparente à une période d'exploration permettant *in fine* (phase 3) d'opter pour le modèle en adéquation avec l'objectif d'innovation. March (1991), dans sa recherche sur le comportement des entreprises (et des individus), définit l'exploration comme un apprentissage mutuel entre les membres d'une organisation. Il explique que, dans un environnement dynamique caractérisé par le développement fréquent de nouvelles technologies, l'exploration devient nécessaire car elle améliore le changement, grâce à

l'expérimentation et l'émergence de nouvelles idées et solutions de rechange quant aux possibilités technologiques des partenaires. Toutefois, cette réflexion soulève des interrogations : pourquoi un apprentissage lent et progressif (exploration) s'avère-t-il nécessaire à la symbiose ? Pourquoi cette dernière ne s'est-elle pas imposée naturellement aux acteurs dirigeants ? Dans cette perspective, peut-on dire que la symbiose réponde à une logique différente de la préservation et de la rationalisation ?

Ces interrogations nous amènent à souligner un autre élément important du cas Hightec-Technolog : la politique de symbiose n'a pas été le fruit d'une réflexion entre dirigeants. En effet, alors que les dirigeants sont dans une période intense de doute et d'hésitation quant à la poursuite de l'objectif de fusion dans la mesure où toutes les solutions envisagées par ces derniers n'ont pas été concluantes (préservation et rationalisation), la solution de symbiose émerge finalement et « simplement » suite à l'intervention d'un acteur atypique (membre de l'équipe technique). Une explication quant à ce dénouement quelque peu surprenant peut être trouvée à partir de la théorie du changement proposée par Watzlawick et al. (1975)<sup>7</sup>. Ils expliquent que les acteurs sont soumis à des « règles » qui ne deviennent « réelles » que dans la mesure où les acteurs les ont créées ou acceptées et qu'ils peuvent les changer. Toute la nécessité et la difficulté pour les acteurs devant opérer un changement est de modifier leurs propres règles. Plus précisément, le véritable enjeu est de passer d'un changement qu'ils qualifient de type 1 à un changement de type 2. Les changements de type 1 s'inscrivent dans le cadre de référence des acteurs et ne permettent pas en soi de bouleverser les règles et donc d'opérer un réel changement. *A contrario*, le changement de type 2 consiste à modifier les règles en sortant du cadre établi pour introduire un nouveau cadre de référence. Il vise ainsi à déloger le système d'une impasse après des tentatives répétées de solutions du type changement 1. Cette théorie prend tout son sens au regard du cas Hightec-Technolog. En effet, les dirigeants ont opté pour des politiques d'intégration qui s'inscrivent dans leur cadre de référence : la préservation et la rationalisation. Certes différentes, elles répondent cependant à une même logique volontariste, stratégi-

---

<sup>7</sup> Plus précisément, l'objectif de cette théorie est de comprendre comment « *le bon sens et la logique conduisent souvent à l'échec – ce qui semble paradoxal –, tandis qu'un comportement « illogique » et « déraisonnable » [...], produit le changement recherché* », (Watzlawick et al., 1975, p. 11).

que, délibérée et rationnelle. En tant que telles, la préservation et la rationalisation répondent à un changement de type 1, composé d'éléments différents mais issus d'un répertoire limité de solutions possibles, pour aboutir à une situation identique : la non réalisation de l'innovation<sup>8</sup>. Alors que ces modes d'intégration contraignent la création d'innovation, les dirigeants n'arrivent pas pour autant à envisager d'autres solutions. Dans la mesure où les acteurs prenant part aux décisions restent inchangés, ces derniers sont limités par le nombre de solutions envisagées. Ainsi, conformément à la théorie de Watzlawick (1975), la situation ne vient à changer qu'en phase 3, lorsque les dirigeants modifient leur cadre de référence, en élargissant la recherche de solutions à d'autres acteurs plus modestes (équipe technique), qui n'avaient pas été impliqués jusqu'alors dans le processus de décision. En élargissant la discussion à des considérations techniques du rapprochement et non plus seulement stratégiques, la solution de symbiose a pu émerger. Cependant, Watzlawick et *al.* (1975) soulignent la difficulté pratique de ce recadrage, dans la mesure où, d'une part, les acteurs dirigeants ne sont pas forcément conscients de la nécessité de sortir de leur cadre de référence, d'autre part, ils peuvent ne pas en témoigner l'envie. Or, dans le cas Hightec-Technolog, c'est l'apprentissage (réalisé en phases 1 et 2) qui a permis de surmonter ces difficultés en autorisant une exploration plus approfondie et élargie des options possibles (March, 1991). Ainsi, pour que les dirigeants puissent envisager une symbiose, ils doivent au préalable passer par une période d'exploration, donnant lieu à des erreurs parfois assez coûteuses, pour aller au bout de leur logique rationnelle et, ainsi, percevoir la nécessité de sortir de leur cadre de référence. C'est en dialoguant avec les équipes techniques, ou, en d'autres termes, en créant une « *co-construction du changement* » (Giroux et Giordano, 1998, p. 147), que les acteurs dirigeants ont modifié leurs perceptions de la situation et ont accepté, *in fine*, la solution de symbiose.

---

<sup>8</sup> Aussi, selon Watzlawick et *al.* (1975), le changement de type 1 appartient à la logique classique qui veut que si quelque chose est mauvais, son contraire est nécessairement bon. Watzlawick et *al.* (1975, p. 38) expliquent qu'il s'agit d'« *une des erreurs les plus courantes concernant le changement* ». Conformément à cette théorie, dans le cas Hightec-Technolog, les dirigeants ont opté pour la solution inverse. En effet, voyant que la préservation (autonomie forte et interdépendance faible) ne permettait pas la création d'une innovation, les dirigeants ont opté pour son contraire : la rationalisation (autonomie faible et interdépendance forte).

En conclusion, alors qu'Haspeslagh et Jemison (1991) suggèrent que les trois politiques d'intégration répondent à un même niveau décisionnel (prise de décision au début du processus d'intégration), le cas Hightec-Technolog montre que le choix de la symbiose résulte avant tout d'un processus d'apprentissage lent et visiblement nécessaire. Ainsi, contrairement à ce que laissent envisager les auteurs, il semble que, pour les opérations de fusions technologiques dans le secteur des TIC caractérisé par un environnement dynamique, la symbiose ne s'inscrit pas nécessairement dans le cadre initial du processus d'intégration, mais émane d'une construction collective, à l'issue d'un processus d'apprentissage (cf. figure 1). La symbiose apparaît ici *in fine* comme une « réinvention » au sens de Barel (1989, p. 96), où « *réinventer ne veut pas dire changer ce qui est, mais créer ce qui n'est pas* ».

## Bibliographie

- Ahuja G. et Katila R. (2001), « Technological Acquisitions and the Innovation Performance of Acquiring Firms : A Longitudinal Study », *Strategic Management Journal*, vol. 22, p. 197-220.
- Angwin D. et Wensley R. (1997), « The Acquisition Challenge : Realising the Potential of Your Purchase », *Hot Topics*, vol. 1, n° 4, p. 2-13.
- Barel Y. (1989), *Le paradoxe et le système : essai sur le fantastique social*, Presses Universitaires de Grenoble.
- Bresman H., Birkinshaw J. et Nobel R. (1999), « Knowledge Transfer in International Acquisitions », *Journal of International Business Studies*, vol. 30, n° 3, p. 439-462.
- Cases C., Favre F., et François J.P. (1999), « L'innovation technologique dans les services aux entreprises », *Le 4 pages des statistiques industrielles*, n° 105.
- Chakrabarti A., Hauschildt J. et Suverkruep C. (1994), « Does It Pay to Acquire Technological Firms? », *R&D Management*, vol. 24, p. 47-56.
- Chi T. (1994), « Trading in Strategic Resources : Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, and Choice of Exchange Structure », *Strategic Management Journal*, vol. 15, n° 4, p. 271-290.
- Cohen W.M. et Levinthal D.A. (1989), « Innovation and Learning : The Two Faces of R&D », *Economic Journal*, vol. 99, n° 397, p. 569-596.

- Cohen W.M. et Levinthal D.A. (1990), « Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n° 1, p. 128-152.
- David A. (2004), « Études de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », *Actes de la XIII<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Normandie.
- De Man A.P. et Duysters, G. (2004), « Collaboration and Innovation : A Review of the Effects of Mergers, Acquisitions and Alliances on Innovation », *Technovation*, 31 p.
- Durand T. (1992), « Technologie et stratégie », in *Encyclopédie du Management*, Tome 2, Vuibert, p. 950-961
- Geringer J.M. (1988), « Partner Selection Criteria for Developed Country Joint Ventures », *Business Quarterly*, vol. 53, n° 1, p. 67-84.
- Giroux N. et Giordano Y. (1998), « Les deux conceptions de la communication du changement », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, n° 120, p. 139-150.
- Granstrand O. et Sjolander S. (1990), « The Acquisition of Technology and Small Firms by Large Firms », *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 13, n° 3, p. 367-386.
- Grant R.M. (1991), « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation », *California Management Review*, vol. 33, n° 3, p. 114-135.
- Gulati R. (1995), « Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 1, p. 85-112.
- Gupta A.K. et Govindarajan V. (2000), « Knowledge Management's Social Dimension : Lessons from Nucor Steel », *Sloan Management Review*, vol. 42, n° 1, p. 71-81.
- Hansen M.T. et Lovas B. (2004), « How Do Multinational Companies Leverage Technological Competencies? Moving From Single to Interdependent Explanations », *Strategic Management Journal*, vol. 25, p. 801-822.
- Haspeslagh P.C. et Jemison D.B. (1991), *Managing Acquisitions : Creating Value through Corporate Renewal*, The Free Press.
- Heitzmann R. et Rouquette C. (1999), « Les technologies de l'information et de la communication », *INSEE Première*, n° 648.
- Hitt M.A., Hoskisson R.E., Ireland R. D. et Harrison J.S. (1991), « Effects of Acquisitions on R&D Inputs and Outputs », *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 3, p. 693-706.

- Hitt M.A., Hoskisson R.E., Johnson R.A. et Moesel D.D. (1996), « The Market for Corporate Control and Firm Innovation », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 5, p. 1084-1119.
- Inkpen A.C. et Dinur A. (1998), « Knowledge Management Processes and International Joint Ventures », *Organization Science*, vol. 9, n° 4, p. 454-468.
- Jemison D.B. et Sitkin S. (1986), « Corporate Acquisition : A Process Perspective », *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 1, p. 145-163.
- Kale P. et Singh H. (2000), « Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances : Building Relation Capital », *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 3, p. 217-237.
- Kœnig G. (2005), « Études de cas et évaluation de programmes : une perspective campbellienne », *Actes de la XIV<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Angers
- Kœnig G. et Meier O. (2001), « Acquisitions de symbiose : les inconvénients d'une approche rationaliste », *M@n@gement*, vol. 4, n° 1, p. 23-45.
- Kogut B. et Zander U. (1992), « Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology », *Organization Science*, vol. 3, p. 383-397.
- Larsson R. et Finkelstein S. (1999), « Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions : A Case Survey of Synergy Realization », *Organization Science*, vol. 10, n° 1, p. 1-27.
- Lasch F., Le Roy F. et Yamis S. (2005), « L'influence de l'environnement socio-économique sur la création d'entreprises dans le secteur des TIC : le cas de la France », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, mars, p. 73-108.
- March J.G. (1991), « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 71-87.
- Meier O. (1998), « Facteurs de réussite de la réalisation d'objectifs de symbiose en phase de post-acquisition : propositions et élaboration théorique », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris XII.
- Meier O. (2000), « La croissance externe symbiotique : enjeux et perspectives », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 4, p. 113-141.
- Meier O. et Herriau C. (2001), « Application au cas d'un processus d'intégration symbiotique de la méthode des coûts obligatoi-

res/discrétionnaires », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n° 2, p. 31-62.

Meier O. (2003), « Du rapprochement symbiotique à la prise de contrôle : le cas MCC », *Revue Française de Gestion*, n° 145, juillet-août 2003 p. 55-67.

Meier O. et Schier G. (2003), *Fusions-Acquisitions*, Dunod.

Miles B.M. et Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2ème édition, De Boeck.

Moscovici S. (1979), *Psychologie des minorités actives*, PUF.

Napier N.K. et Buller P.F. (1993), « Strategy and Human Resource Management Integration in Fast Growth Versus other Mid-Sized Firms », *British Journal of Management*, vol. 4, p. 505- 524.

OCDE L'observateur (2000), *Science, technologie et innovation dans la nouvelle économie*, octobre, [www.oecd.org/publications/Pol\\_breif/](http://www.oecd.org/publications/Pol_breif/).

Takeishi A. (2001), « Bridging Inter-and Intra-Firm Boundaries : Management of Supplier Involvement in Automobile Product Development », *Strategic Management Journal*, vol. 22, n° 5, p. 403-433.

Teece D.J., Pisano G. et Shuen A. (2000), « Dynamic Capabilities and Strategic Management », in *Nature & Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, p. 334-363.

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives de Recherche en Gestion*, Economica.

Watzlawick P., Weakland J., et Fisch R. (1975), *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Éditions du Seuil.

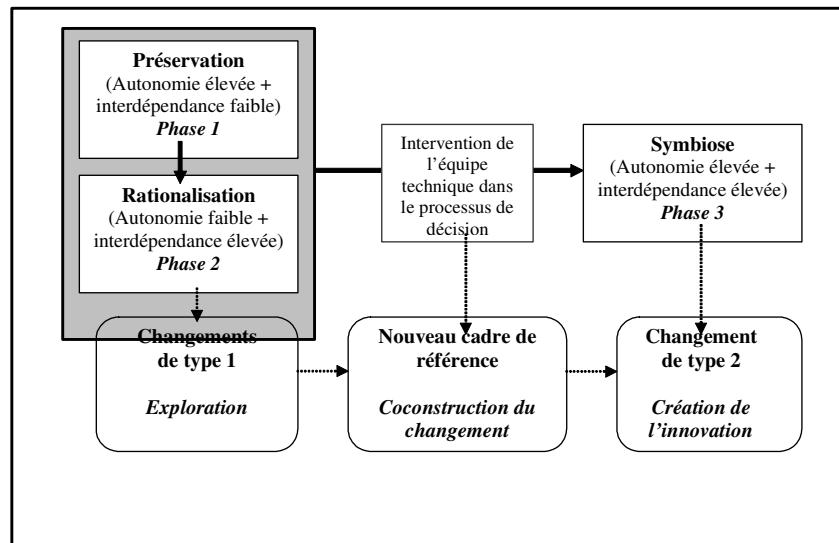
Yin R.K. (1994), *Case Study Research : Design and Methods*, Second Edition, Sage Publications, Applied Social Research Methods Series, vol. 5.

Zander U. et Kogut B. (1995), « Knowledge and the Speed of the Transfer of Organizational Capabilities : An Empirical Test », *Organization Science*, vol. 6, n° 1, p. 76-92.



## Annexes

**Figure 1 – L'approche dynamique du modèle d'intégration de Haspeslagh et Jemison (1991)**



**Tableau A.1. – Déroulement des entretiens**

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Durée des entretiens</b>           | La durée était très variable selon les fonctions des personnes interviewées : d'une heure trente en moyenne pour les cadres opérationnels et d'environ deux à trois heures pour les actionnaires et membres du comité de direction. L'ensemble des entretiens effectués s'est soldé par un total d'environ 64 heures. Cette évaluation ne tient pas compte des discussions informelles au cours des déjeuners ou des discussions formelles au cours de réunions officielles. Cependant, ces discussions ont été retranscrites de mémoire et prises en compte dans l'analyse.   |
| <b>Entretiens semi-directifs</b>      | Nous avons choisi de réaliser des entretiens semi-directifs afin d'éviter les biais des questions totalement ouvertes (l'interlocuteur peut négliger des événements importants) et des questions trop fermées pouvant forcer ou influencer les réponses. Des guides d'entretien personnalisés ont été établis pour chaque interviewé en fonction du rôle de l'acteur dans le processus de fusion.  |
| <b>Retranscription des entretiens</b> | À la fin de chaque entretien, nous avons systématiquement rassemblé et retranscrit nos impressions générales en nous efforçant de qualifier l'attitude de l'intervenant (méfiance, volonté et envie de se confier, doute, ...). Tous les entretiens, en plus de la prise de note, ont été enregistrés, intégralement retranscrits dans les vingt-quatre heures afin de limiter la perte d'information, et validés par les interviewés concernés. Cette validation a permis d'approfondir certains propos et de relancer la discussion sur des points importants. Ces relances ont donné lieu à de nouvelles prises de notes. |

Tableau A.2. – Structure et contenu des entretiens

| <b>1<sup>ère</sup> série d'entretiens (Étape exploratoire)</b> |                       |            |   |   |
|--|-----------------------|------------|---|---|
| Fonctions  | Nombre d'entretiens   |            | Contenu des entretiens  |   |
|  | Hightec. <sup>9</sup> | Techno-log |   |   |
| Fondateurs   | 2                     | 1          | <p>Les premiers entretiens ont été menés auprès de tous les acteurs des deux entreprises afin de recouper les informations et augmenter la fiabilité des données. Les entretiens poursuivaient des objectifs multiples mis en évidence par les thèmes principaux suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- questions « factuelles » sur l'expérience professionnelle, les rôles et fonctions du répondant ;</li> <li>- identification de l'histoire et de la culture de l'entreprise ;</li> <li>- questions sur les différences et similitudes culturelles entre les deux entreprises ;</li> <li>- questions générales sur la fusion : les objectifs, le déroulement des négociations ;</li> <li>- les principaux changements induits et à venir, les difficultés rencontrées, les actions envisagées, et leurs perceptions de la situation ;</li> <li>- questions générales sur la structuration de la nouvelle entreprise : le choix de la nouvelle structure, les enjeux, les raisons, les difficultés rencontrées ;</li> <li>- questions sur la mise en œuvre de la fusion et le fonctionnement de la nouvelle entité.</li> </ul> |   |
| Codir  | 2                     | 2          |   |   |
| Équipe technique   | 4                     | 5          |   |   |
| Commercial   | 2                     | 3          |   |   |
| Financier  | 2                     | 2          |   |   |
| Marketing  | 1                     | 2          |   |   |
| DRH  | 1                     | 1          |   |   |
| <b>Total 1</b>   | <b>14</b>             | <b>16</b>  |   |   |
| <b>2<sup>ème</sup> série d'entretiens (Étape approfondie)</b>  |                       |            |   |   |
| Fondateurs   | 2                     | 1          |   | <p>Cette seconde série d'entretiens a permis de collecter les informations pour soulever toutes les questions en suspens identifiées durant la phase d'observation et la première série d'entretiens et, en même temps, interroger les acteurs sur les événements survenus depuis.</p> <p>Les thèmes abordés étaient plus précis :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- explications et précisions quant aux événements clés survenus (changement de direction, non transfert du savoir-faire technique) ;</li> <li>- perception et sentiments des acteurs quant au non transfert ;</li> <li>- conflits et intérêts des acteurs ;</li> <li>- difficultés rencontrées et actions mises en œuvre depuis le début de la fusion.</li> </ul> |
| Codir  | 2                     | 2          |   |   |
| Équipe technique   | 4                     | 4          |   |   |
| Commercial   | 1                     | 3          |   |   |
| Financier  | 1                     | 1          |   |   |
| Marketing  | 1                     | 1          |   |   |
| DRH  | 0                     | 1          |   |   |
| Avocat   | 0                     | 1          |   |   |
| <b>Total 2</b>   | <b>11</b>             | <b>14</b>  |   |   |
| <b>Total des entretiens</b>                                    | <b>55</b>             |            |   |   |

<sup>9</sup> Le nombre d'entretiens équivaut au nombre total de personnes dans l'entreprise Hightec. Pour Technolog, nous avons eu l'opportunité d'interviewer tous les acteurs appartenant à l'activité Internet de la société et ayant ainsi participé à la fusion avec Hightec.

**Tableau A.3. –** Représentation du processus de création d'une innovation technologique dans le cas Hightec-Technolog

