

Etude des déterminants de succès du transfert de compétences stratégiques dans le processus d'intégration post fusion-acquisition

Mohamed-Larbi ARIBOU (*)

Doctorant

Centre d'Etudes des Sciences Appliquées à la Gestion (CESAG)

Ecole de Management de Strasbourg

61, Avenue de la Forêt-Noire - 67085 STRASBOURG

m.larbi-aribou@em-strasbourg.eu

Résumé :

Le développement des approches ressources et compétences d'une part et l'émergence d'une perspective basée sur la connaissance d'autre part, participe au développement de la vision stratégique de l'entreprise. En effet, ce n'est pas tant la possession des ressources /compétences qui est susceptible de conduire à un avantage concurrentiel, mais l'utilisation qui en est faite et leur accessibilité. En vue d'acquérir et d'intégrer rapidement des ressources et des compétences déjà existantes sur le marché, les entreprises peuvent recourir à des opérations de fusions & acquisitions. Ces dernières sont considérées comme un moyen d'action rapide permettant aux sociétés engagées de mettre en commun leurs potentiels et de s'approprier les compétences nécessaires à leur compétitivité.

Cette communication propose un modèle conceptuel qui explicite les facteurs de succès du transfert inter-organisationnel de compétences stratégiques dans un processus d'intégration post fusion-acquisition. Pour ce faire, nous nous appuyons sur les recherches scientifiques relatives au transfert de compétences et nous mobilisons des concepts issus de la littérature sur l'approche *Resource-Based View* (RBV). A partir de ce cadre théorique nous identifions deux ensembles de facteurs à prendre en considération. Il s'agit de l'identification des compétences stratégiques à transférer, et des capacités des deux sociétés à intégrer ces compétences. Nous discutons cette capacité d'absorption à partir des facteurs comportementaux, structurels & managériaux. Le modèle ainsi élaboré tente de participer à l'apparition d'un corps cumulatif sur le thème du transfert de compétences dans un contexte de fusion-acquisition.

Mots-clés : Fusions & acquisitions, transfert de compétences stratégiques, déterminants de succès, modèle conceptuel.

(*) L'auteur tient à remercier les deux évaluateurs anonymes pour leurs remarques.

Etude des déterminants de succès du transfert de compétences stratégiques dans le processus d'intégration post fusion-acquisition

INTRODUCTION

Les fusions & acquisitions (notées ultérieurement F&A) sont un mode de développement très répandu. Les entreprises y ont consacré la somme record de 4.500 milliards de dollars dans le monde en 2007 et ce malgré la crise des «subprimes»⁽¹⁾. En 2004, 30 000 opérations ont été réalisées dans le monde (Cartwright & Schoenberg, 2006). Paradoxalement, les résultats de ces opérations sont incertains pour les parties prenantes. Ainsi, si les fusions ont généralement un effet positif à court terme sur la performance de l'entreprise acquise, les résultats sont moins satisfaisants pour l'acquéreur (Agrawal & Jaffe, 2000 ; Datta et *al.*, 1992). De même, les taux d'échec rapportés dans la littérature sont estimés entre 50 à 70 % selon certaines études (Cartwright & Cooper, 1993 ; Ravenscraft & Scherer, 1987), les travaux les plus récents évaluent ces taux d'échec autour de 45 % à 50 % (Schoenberg, 2006).

Malgré les états des lieux sur la performance post-F&A, les déterminants de la réussite restent difficiles à identifier. Les études à grande échelle, notamment celle de King et *al.*, (2004) ayant collationné les résultats de 93 études différentes portant sur 206910 opérations de F&A réalisées au cours du XXème siècle, montrent la pauvreté de la connaissance en la matière.

Au-delà de ces constats, de récentes contributions dans la littérature sur le management stratégique se sont clairement orientées vers l'importance croissante des F&A dans le processus d'acquisition de ressources stratégiques (De Man & Duysters, 2005). Les études en la matière se contentent de faire l'hypothèse selon laquelle, certains types d'opérations de F&A sont plus propices que d'autres au processus de transfert de compétences et de création d'innovation (Takeishi, 2001). Ces résultats sont d'autant plus préoccupants que les F&A continuent à être une stratégie répandue pour la croissance des entreprises (Ahuja & Katila, 2001). De plus, De Man & Duysters (2005) expliquent que les causes exactes de ce constat sont peu claires. Une explication peut être cependant recherchée dans la sous-estimation par les acteurs, des difficultés de réalisation du processus d'intégration post-F&A, en particulier dans le cas de transfert et de combinaison de ressources stratégiques (Jemison & *al.*, 1986).

⁽¹⁾ – Les Echos du 29-04-2008

Haspeslagh et Jemison (1991) définissent l'intégration comme « *un processus interactif et graduel au cours duquel les individus des deux entités apprennent à travailler ensemble et à coopérer afin de faciliter le transfert des ressources stratégiques* ». Pour ces auteurs, la principale difficulté liée au déroulement de ce processus est la création d'une atmosphère favorable au transfert de ressources. Ils décomposent ainsi le processus d'intégration en une série d'interactions qui entraînent la création d'une atmosphère favorable au transfert des ressources stratégiques. Ces interactions impliquent de multiples acteurs à différents niveaux de la hiérarchie (Annexe 1).

En vue d'acquérir et d'intégrer rapidement des ressources et des compétences dites stratégiques déjà existantes sur le marché, les entreprises peuvent recourir à des opérations de F&A, dans la mesure où ces dernières sont considérées comme un moyen rapide pour enrichir leur capital intangible (Wernerfelt, 1984). Toutefois, si les F&A suscitent au départ bien des espoirs, elles déçoivent aussi beaucoup. Ces opérations ont un impact psychologique fort sur les marchés financiers qui surestiment la création de valeur sur le long terme (Kohers & Kohers, 2001). D'autres chercheurs ont aussi noté que les F&A ont un effet négatif sur l'impact d'une technologie, cette dernière ayant tendance à être diluée par l'opération (Breitzman et al., 2002). Les F&A visant à acquérir des compétences sont donc des opérations attirantes mais risquées : Comment savoir, en effet, si l'on achète bien les compétences dont on a besoin et si leur valeur est réelle ? L'aléa repose particulièrement sur la nature des compétences à transférer, et sur la capacité de l'acquéreur à intégrer les compétences acquises.

Ainsi, le transfert des compétences, qui se présente comme un enjeu majeur, trouve ses origines dans le processus d'intégration post-F&A. C'est pourquoi il paraît légitime de se demander : **Quels sont les déterminants du transfert inter-organisationnel de compétences stratégiques dans le processus d'intégration post-F&A?**

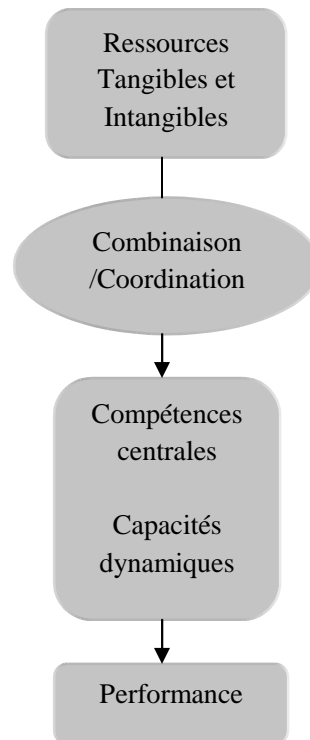
Pour y apporter des éléments de réponse, nous proposons de procéder comme suit. Dans la première section, on mettra l'accent sur l'importance que revêt la théorie des ressources dans le contexte de F&A. la deuxième section traitera du transfert inter-organisationnel de compétences ainsi que ses principaux facteurs de succès. La réflexion développée autour des facteurs qui influencent le transfert nous permettra de retenir l'accès aux compétences stratégiques et la capacité d'absorption de la société cible. A ce stade, on avancera le modèle conceptuel de la recherche.

1. LA THEORIE DES RESSOURCES AU CŒUR DU PROCESSUS DE FUSIONS-ACQUISITIONS

1.1. LES APPORTS DE LA THEORIE DES RESSOURCES

L'approche *Resource Based-View* (RBV) a été initiée par Wernerfelt en 1984 puis développée par Barney en 1991. Robert Grant, également en 1991, a été l'un des premiers à prendre en considération le rôle des capacités managériales favorisant le déploiement des ressources d'une entreprise (Saias et Métais, 2001). La RBV tout en s'étant considérablement développée à partir des années 1990 a laissé place à la fois à certaines extensions (Koenig, 1999 ; Acedo *et al.*, 2006) ainsi qu'à de nombreuses critiques et débats académiques (Porter, 1991 ; Williamson, 1999) autour de son caractère tautologique (Priem et Buthler, 2001), et de son opérationnalisation méthodologique (Gibbert, 2006 ; Levitas et Ndofor, 2006 ; Spender, 2006). En effet, l'un des problèmes majeurs de cette approche est lié au besoin de standardisation et de clarification concernant « *le débordement pléthorique de concepts et notions qui frise le foisonnement* » (Quelin et Arrègle, 2000).

Nous adoptons ici les définitions des composantes clés du portefeuille de ressources retenues par la plupart des auteurs dans cette perspective de recherche (Figure 1). L'organisation peut se représenter au travers de la mise en œuvre d'un portefeuille de ressources et compétences dans le contexte d'une combinaison spécifique. La mise en exergue de la notion de compétence dans le cadre d'un modèle stratégique de l'organisation pourrait être interprétée comme la conséquence normale de la focalisation de l'analyse stratégique sur le concept de la combinaison dynamique de compétences (Ferrary *et al.*, 2006).

Figure 1 : Les composantes du portefeuille de ressources


Ressources : font référence aux moyens qui sont nécessaires pour réaliser la transformation des intrants en extrants et sont la propriété de l'entreprise (Amit et Schoemaker, 1993; Grant, 1991; Teece et al., 1997). Selon Amit et Schoemaker, (1993), les ressources constituent un « *stock de facteurs disponibles possédés ou contrôlés par une firme* » (Amit et Schoemaker, 1993).

Compétences : « *capacités de l'entreprise à démultiplier ses ressources en les combinant* » (Prahalad et Hamel, 1990). Les auteurs distinguent une compétence d'une ressource par le fait que les compétences ne se dégradent pas par l'usage mais croissent par apprentissage, contrairement aux actifs matériels, et définissent ainsi des compétences centrales (ou compétences clés : « *Core competencies* »).

Compétences centrales : « *Savoir collectif de l'organisation, notamment dans la manière de coordonner divers savoir-faire de production et d'intégrer de multiples niveaux de technologies* » (Prahalad et Hamel, 1990).

Capacités dynamiques : « *Capacités de l'entreprise à renouveler, augmenter et adapter ses compétences stratégiques* » (Arrègle, 1996).

Ces définitions montrent que les notions de "ressources" et de "compétences" sont intimement liées. Les ressources correspondent aux facteurs tangibles et intangibles utilisées de façon

semi-permanente par l'entreprise (Wernerfelt, 1984). Ils comprennent notamment les actifs physiques et matérielles de l'infrastructure technologique (Bharadwaj, 2000), les ressources financières, le capital humain, les ressources organisationnelles (structure formelle et informelle, ensemble des mécanismes dédiés à la coordination, à la planification et au contrôle...), les actifs intangibles (droits de propriété, brevets, marques, licences, réputation...), ainsi que l'information (Grant, 1991 ; Barney, 1991). Les compétences (competencies, capabilities) désignent, quant à elles, la capacité de l'entreprise à associer, coordonner et déployer ces ressources pour accomplir un ensemble d'opérations. Elles sont basées non seulement sur le savoir et l'information (connaissance), mais intègrent également les facteurs résultant de processus d'apprentissage (savoir-faire) et les attitudes (savoir-être) (Durand, 1997 ; Jennewein et *al.*, 2004). Enfin, il convient de noter que l'une des difficultés de la notion de compétence provient de sa confusion établie avec le terme capacité (Doz, 1994 ; Arrègle, 1996). Certains auteurs français préfèrent utiliser le terme d'aptitude (Métais, 2004). L'aptitude d'une entreprise est la possibilité qu'elle a de matérialiser dans les faits un ou plusieurs des potentiels représentés par les ressources.

La littérature en management stratégique permet de synthétiser quatre approches basées sur les ressources et compétences et qui sont devenues des pionnières dans la perspective stratégique : l'approche basée sur les compétences, l'approche KBV, l'approche fondée sur les capacités dynamiques et l'approche relationnelle :

L'approche basée sur les compétences où le concept de compétence clés devient un élément central dans l'analyse du portefeuille de ressources (Prahalad et Hamel, 1990). Dans cette perspective beaucoup plus managériale, la dotation de ressources et capacités ne suffisent pas, à elles seules, pour créer un avantage concurrentiel, le savoir collectif ou encore les routines organisationnelles jouent un rôle de liant entre ressources, capacités et processus organisationnel mis en œuvre pour générer des rendements (Sanchez, 2000).

L'approche basée sur la connaissance ou KBV («*Knowledge Based View*») où l'avantage concurrentiel est lié aux connaissances spécifiques d'une entreprise et aux possibilités de générer du savoir (Spender, 1996). Selon ce courant de pensée, les notions de connaissances individuelles et d'apprentissage (Grant, 1996) permettent une utilisation optimale des ressources et capacités et mettent en second plan les ressources initialement privilégiées par la RBV (Kogut et Zander, 1992).

L'approche basée sur les capacités dynamiques qui sont définies comme « *des routines organisationnelles et stratégiques à partir desquelles les firmes mettent en place des nouvelles configurations de ressources* » (Eisenhardt et Martin, 2000). Selon Teece et *al.*, (1997), l'apprentissage collectif, les routines et la dynamique organisationnelle interne sont au cœur des analyses.

L'approche relationnelle basée sur les capacités intellectuelles des acteurs en termes d'apprentissage et par leurs connaissances sociales (Blyler et Coff, 2003). Ces dernières peuvent être considérées comme des ressources reposant sur l'existence de liens entre des individus, des groupes ou des organisations qui permettent d'avoir accès à d'autres ressources, mais aussi de disposer d'une meilleure connaissance des différents intervenants de l'environnement (concurrents, partenaires, fournisseurs, distributeurs, institutions, ...)

L'analyse de ces quatre courants de recherche liés à l'approche RBV nous permet de constater que cette perspective comprend plusieurs variantes en terme de positionnement. Pour un développement plus critique des approches RBV, le chapitre de Gérard Koenig (1999) et l'article d'Acedo et *al.* (2006) publié dans le *Strategic Management Journal* permettent d'avoir une revue de littérature exhaustive. Dans son article, Newbert (2007), analyse une revue des travaux empiriques associés aux tests RBV. L'auteur souligne que ces recherches proposent de nombreuses extensions notamment en ce qui concerne le choix des variables et des outils de mesure.

1.2. L'APPROCHE DES RESSOURCES ET LES FUSIONS-ACQUISITIONS

Appliquée aux opérations de F&A, la théorie des ressources propose que les ressources peuvent devenir un avantage « *substantiel* », favorisant ainsi la croissance des entreprises (Harrison et *al.*, 1991). En effet, selon Wernerfelt (1984), les F&A représentent une réelle opportunité pour acquérir rapidement des ressources et des compétences déjà existantes sur le marché. Cependant nombreux sont les auteurs qui prouvent que le fait d'utiliser les acquisitions pour accéder à des ressources peut être coûteux pour des raisons qui vont de contraintes légales au besoin d'intégration des ressources ainsi acquises (Claude-Gaudillat, 2001 ; Hennart, 1988 ; Kogut, 1988, 1991 ; Quélin, 1997; Barney, 1999). Dans les industries de haute technologie évoluant rapidement, ce coût peut être particulièrement élevé (Barney, 1999).

Les acquisitions permettent aux entreprises d'entreprendre une expansion impliquant des ensembles de ressources qui peuvent s'avérer difficiles à développer en interne (Karim et

Mitchell, 2000). Acquérir des ressources sur le marché peut réduire le temps nécessaire pour accéder à certaines ressources. Cependant, Capron et Pistre (2002) expliquent que même si les ressources ciblées sont disponibles sur le marché, les entreprises n'ont pas d'autre choix que de les intégrer avec les ressources existantes, ce qui prend également du temps et peut être hasardeux. Barney (1999) considère les acquisitions comme « *un mode peu flexible pour accéder à de nouvelles capacités dans des industries caractérisées par une évolution rapide* ». Son argument est que les acquisitions dans ces industries sont des options coûteuses à inverser.

Toutefois, si on compare les F&A au développement interne, comparaison non faite par Barney (1999), les acquisitions en environnement incertain peuvent être considérées, selon, Haspeslagh et Jemison (1991), comme une option plus flexible et représentent trois catégories de bénéfices quant au transfert de ressources stratégiques à savoir : L'apport de nouvelles ressources et leur partage (*capability resource ; resource sharing*) (entraînent la rationalisation des actifs communs aux deux entités), Le transfert de compétences fonctionnelles (*functional skills transfer*) (l'entreprise améliore ses compétences en apprenant de l'autre) et le transfert de compétences managériales (*general capability management*).

De même, Quélin (1997) souligne que la coopération peut avoir trois objectifs : accéder à des compétences existantes, combiner les compétences complémentaires et créer de nouvelles compétences. Nous considérons que cette typologie est particulièrement intéressante dans la mesure où elle fait le lien avec le processus d'intégration post-F&A et précise ainsi le caractère automatique ou non des synergies à réaliser.

Dans leur développement, Haspeslagh et Jemison (1991) considèrent l'entreprise comme un portefeuille de ressources et de compétences. Certaines de ces dernières sont difficiles à développer en interne ou à copier parce qu'elles sont combinées avec d'autres compétences et que les termes de cette combinaison sont difficiles à établir ou parce qu'elles reposent sur des modes d'organisation et des règles sociales et culturelles difficilement articulables (Barney, 1991). L'entreprise, en développant et en exploitant des compétences qui lui sont propres, crée donc, volontairement ou non, des mécanismes qui en limitent le transfert. Les compétences apparaissent ainsi idiosyncrasiques, singulières et attachées à un contexte social et organisationnel (Leroy, 2000). Dès lors, les F&A représentent l'occasion d'acquérir rapidement de nouvelles compétences stratégiques et d'accumuler ainsi les connaissances.

2. L'APPRENTISSAGE INTER-ORGANISATIONNEL COMME PROCESSUS DU TRANSFERT DE COMPETENCES STRATEGIQUES

Dans un objectif de développer de nouvelles compétences, l'entreprise aura intérêt à rechercher dans les relations inter-organisationnelles une complémentarité des compétences. Selon Amit et Schoemaker (1993), la valeur d'une compétence dépend d'une combinaison avec d'autres compétences.

Les F&A apparaissent donc comme une méthode de création et de transfert de compétences (Hamel, 1991 ; Powell et *al.*, 1991). En effet, elles permettent à la fois un accès aux compétences de la société cible et le développement de nouvelles compétences en commun. Quélin (1997) affirme que le lien entre les compétences propres à l'acquéreur et celles de la société acquise est nécessaire pour la création de nouvelles compétences en commun. Par ailleurs, l'entreprise doit présenter des capacités dynamiques permettant de développer et ensuite intégrer les nouvelles compétences (Teece et *al.*, 1997). Dans cette perspective de recherche, le modèle des connaissances *Knowledge Based View* (KBV) montre que la capacité à intégrer des efforts d'acteurs différents est aussi importante que la manière dont l'entreprise innove. Il nous semble donc qu'il y a un intérêt porté par la recherche à la manière dont les entreprises diffusent et accumulent les compétences dans une perspective inter-organisationnelle.

Toutefois, dans les travaux effectués dans le cadre de cette approche, on constate un manque de recherches qui proposent une description approfondie des mécanismes en vigueur lors du transfert de compétences au sein du processus d'intégration post-F&A. Même si la littérature en la matière met en évidence quelques facteurs qui semblent influencer la réussite de l'intégration (Fowler et Schmidt, 1989), alors Wijnhoven et *al.*, (2005) avancent qu'il n'existe, à ce jour, aucune théorie établie. Aussi, les études recensées dans la littérature « *se concentrent essentiellement sur l'intégration organisationnelle en plaçant au second plan les considérations stratégiques* » (Leroy, 2000).

Pour combler ces vides théoriques, nous analysons les différentes étapes du transfert inter-organisationnel. Notre cadre théorique a été largement construit à partir des recherches issues des opérations de F&A et d'alliances stratégiques. Ce cadre ne prétend nullement être exhaustif, mais il intègre les résultats des travaux considérés comme significatifs. Ces travaux vont nous servir de guide dans la définition des propositions de recherche.

La confrontation des éléments explicites et implicites susceptibles de contraindre le processus de transfert de compétences nous a permis de construire la grille d'analyse suivante (Tableau

n°1). Le cadre théorique se structure autour de deux notions fondamentales : l'accès aux compétences stratégiques et les capacités d'absorption et d'intégration de la société acquise.

Tableau 1 : Grille d'analyse du transfert de compétences stratégiques

Déterminants du transfert des compétences		Idées	Auteurs clés
Accès aux compétences stratégiques		Identification des compétences Complémentaires.	Haspeslagh et Jemison (1991) Prahalad et Hamel (1994)
Capacités d'absorption	Déterminants comportementaux		
	Confiance	La réputation des entreprises engagées dans l'opération.	Kale et Singh, (2000) Koenig & Van Wijk, (1992)
	Motivation à apprendre	La volonté des entreprises à apprendre	Hall, (2000) Smilor & Gibson, (1992) Cohen et Levinthal, (1990)
	Déterminants structurels & managériaux		
	Ecart de taille	L'écart de taille entre les deux structures.	Cartwright et Cooper, (1994) Pablo, (1994)
	Communication	Mise en œuvre d'outils de communication et d'échange d'informations.	Gupta et Govindarajan (2000) Bresman <i>et al.</i> , (1999)
	Complémentarité des compétences	Complémentarité des dirigeants en terme de compétences	Krishnan et al (1997)
	Expérience des partenaires	Le nombre d'opérations réalisées dans le passé.	Haleblian et Finkelstein, (1999) Simonin, (1999) Fowler et Schmidt, (1989)
	Formalisation des compétences	Codification des compétences	Zander et Kogut, (1995)
	Choix stratégiques	Niveau de conflits entre les dirigeants ; L'urgence de la situation (Priorité donnée au transfert).	Guallino <i>et al.</i> , (2005) Varra (2003) Hambrick et Cannella, (1993)

2.1. L'ACCES AUX COMPETENCES STRATEGIQUES

Selon Ahuja et Katila (2001), la nature des compétences à transférer rend difficile la réalisation de l'intégration post-F&A. Les deux organisations doivent donc définir et évaluer les ressources et les compétences à intégrer (Puranam *et al.*, 2006).

2.1.1. Le caractère stratégique de la compétence

Selon Koenig (1996), l'activité stratégique consiste, pour une entreprise, à mobiliser un ensemble organisé de ressources, dans le but de réaliser une prestation qui trouve son expression dans un bien matériel ou un service. Cet ensemble comprend des actifs et des compétences qui ne sont pas obligatoirement la propriété de l'entreprise, puis que celle-ci fait souvent appel à des sous-traitants ou à des partenaires. L'entreprise doit cependant concevoir, animer, contrôler et régénérer en permanence ses compétences (Persais, 2004).

L'entreprise doit cependant distinguer les compétences qu'elle doit absolument maîtriser de certaines qui peuvent être externalisées, sous-traitées ou réalisées en collaboration. Les compétences sont issues de la façon dont une entreprise utilise ses aptitudes et ressources internes par rapport à la concurrence (Reed et DeFillippi, 1990). Ces compétences sont donc sources potentielles d'avantages concurrentiels (Tampoe, 1994). Certaines de ces combinaisons de ressources, de connaissances et des processus organisationnels sont suffisamment spécifiques pour pouvoir être qualifiées de stratégiques, dans le sens où elles constituent un avantage concurrentiel significatif et durable. Pour Prahalad et Hamel (1994), le décalage entre le portefeuille de compétences de l'entreprise et la vision, c'est-à-dire les objectifs généraux définis, induit un processus de développement des compétences dans le but non seulement de transformer le jeu concurrentiel, mais d'en imposer un nouveau. Certaines compétences sont qualifiées de stratégiques lorsqu'elles constituent un avantage concurrentiel significatif et durable face aux concurrents. Pour Prahalad et Hamel (1994), pour pouvoir être qualifiées de stratégiques, les compétences doivent être difficile à imiter, apporter une réelle valeur ajoutée au client et alimenter une diversité d'offres sur des marchés différents. Selon Barney (2002), ces compétences ne peuvent être à l'origine d'un avantage concurrentiel soutenable que si elles possèdent quatre caractéristiques : rares, valorisantes, imparfaitement imitables et non substituables.

Appliquées aux opérations de F&A, ces caractéristiques présentent un filtre à plusieurs niveaux permettant d'évaluer le caractère stratégique des compétences. En effet, l'imitabilité imparfaite constitue l'élément de diagnostic le plus complexe à déterminer. Selon Joffre (2007), « *certaines mécanismes qui protègent l'actif stratégique de l'imitation peuvent constituer un obstacle à l'identification de ces actifs, les rendent difficiles à intégrer par l'entreprise acquéreuse.* »

Dans ce contexte, et s'inspirant des travaux de Lippman et Rumelt (1982) et de Dierickx et Cool (1989), nous considérons que l'ambiguïté causale joue un rôle important dans le cadre d'un transfert de compétences dans une opération de F&A. En effet, même si les dirigeants voient bien quelles sont les entreprises qui réussissent leur processus d'intégration, ils ont du mal à identifier les causes de leur succès. Comme l'explique Mosakowski (1997), quand il y a ambiguïté causale, « *les dirigeants ne sont pas sûrs de quelles actions sont les plus à même d'amener une performance élevée, que ce soit dans leur entreprise ou chez les concurrents. En particulier, la capacité d'un dirigeant à identifier et ajuster les variables qui influencent la performance de son entreprise est diminuée* ». Sans aller aussi loin, on peut s'intéresser à des situations où les dirigeants ont une compréhension raisonnable (quoique imparfaite) des liens entre causes et effets. Ils peuvent donc tenter d'imiter les concurrents perçus comme ayant une bonne performance. Autrement dit, les dirigeants cherchent à identifier les ressources et compétences ayant permis d'aboutir à cette bonne performance.

Dès lors, l'entreprise cherchant à obtenir un avantage concurrentiel soutenable devra miser sur des compétences qui puissent procurer à la fois l'avantage et l'ambiguïté de compétences qui freine l'imitation. De telles compétences présentent, d'après Reed et DeFillippi (1990), trois caractéristiques : elles sont tacites, complexes et spécifiques.

Une compétence est **tacite** lorsqu'elle n'est pas ou peu formalisable, lorsqu'elle renvoie aux expériences, aux connaissances individuelles (Von Krogh et *al.*, 2000). Le caractère **complexe** des compétences renvoie à l'idée de combinaison de ressources et de compétences (Black et Boal, 1994). Cette combinaison s'effectue à travers des processus organisationnels dans une fonction de production de biens ou de services. La production de biens et services requiert une variété importante de technologies, processus, connaissances et compétences. Une compétence est **spécifique** si elle a été développée pour une offre, une fonction ou une transaction particulière. C'est le caractère d'interdépendance avec d'autres acteurs qui définit cette dimension.

Plus le caractère tacite, complexe ou spécifique des compétences stratégiques selon Hamel et Prahalad (1994) est marqué, plus la compétence sera difficile à imiter, de façon rapide ou sans surcoût important pour les concurrents. A partir de ces éléments, il est donc possible de construire des indicateurs et des variables qui permettront d'évaluer le degré de codification des compétences (caractéristique tacite), le degré de complexité ou le degré de spécificité.

Winter (1987) liste ces différentes modalités qui permettent d'en déterminer le niveau de transférabilité.

Taxinomie des compétences (Adapté de S.Winter, 1987)

<i>Difficile à transférer</i>	<i>Facile à transférer</i>
Tacite	Explicite
Impossible à enseigner	Possibilité de l'enseigner
Non articulée	Articulée
Non observable dans l'action	Observable dans l'action
Complexe	Simple
Élément d'un système	Indépendante

2.1.2. L'identification des compétences

Selon Hamel et Prahalad (1994), l'identification des compétences pourra être réalisée empiriquement en distinguant trois niveaux de compétences: **la compétence unitaire**, qui représente la combinaison de ressources, matérielles et non-matérielles nécessaire à la réalisation d'une activité par un acteur, **la compétence individuelle**, qui représente la liste des compétences unitaires pour un acteur donné et **la compétence collective**, qui représente la combinaison de ressources matérielles et non-matérielles de plusieurs acteurs nécessaires à la réalisation d'une activité.

Les compétences stratégiques sont plus ou moins transférables selon leur caractère isolable. Elles peuvent être tacites, non enseignables et / ou difficiles à isoler. Dans les opérations de F&A, le transfert et la diffusion de ces compétences dans la nouvelle organisation créée suppose la participation et la collaboration des membres de la société acquise. De ce fait, il convient de s'interroger sur la capacité de l'équipe dirigeante à identifier les compétences stratégiques (la nature des compétences) et à déterminer les causes et les conséquences de l'existence de ces compétences (le type des compétences). La réussite du processus d'intégration est liée à la nécessité de combiner les talents des deux organisations. Le départ des cadres des entreprises cibles ont des implications négatives sur la performance post-F&A (Hambrick et Cannella, 1993).

Capron et *al.*, (1998) suggèrent que les synergies peuvent provenir des différences entre les entreprises. En effet, elles résultent d'un transfert des ressources et des compétences de la cible chez l'acquéreur. Cependant la mise en place d'une nouvelle structure créée peut mettre en péril la pérennité et la réalisation du transfert de compétences.

Dans ce contexte, Haspeslagh et Jemison (1991) proposent d'accorder un délai de découverte et de compréhension pour la cible afin de déterminer des ressources liées aux différences entre les deux entreprises. En effet, quels que soient les motifs de l'opération de F&A, Haspeslagh et Jemison (1991) indiquent que le succès de l'opération dépend de la capacité des cadres dirigeants à trouver le juste équilibre entre la nécessité d'interdépendance (favorable au transfert de compétences) et le besoin d'autonomie que la société acquise doit conserver pour maintenir ses propres compétences stratégiques. L'équilibre requis entre ces deux dimensions (interdépendance et autonomie) détermine le type d'intégration possible : l'absorption, la préservation et la symbiose (Annexe 2).

De cette typologie, Haspeslagh et Jemison (1991) expliquent que la symbiose est toujours précédée d'une période de « *préservation* »⁽²⁾ qui va ouvrir les possibilités de synergies (Joffre, 2007) et va préparer ainsi les transferts de compétences. Les auteurs discutent en effet, la durée de la période de découverte à travers le besoin d'autonomie. Ce dernier exprime la nécessité de conserver le contexte organisationnel de la société acquise pour maintenir ses propres compétences stratégiques, en attendant de les transférer chez l'acquéreur. Ainsi, laisser une autonomie à la cible dans une période d'un an minimum permet, selon les auteurs, d'identifier et comprendre les compétences de la société acquise afin de favoriser leur transfert.

Cela nous amène à formuler la proposition de recherche suivante :

Proposition 1 : Laisser une autonomie à la société acquise durant une période de « préservation » d'un an, permet d'identifier les compétences stratégiques et favoriser ainsi leur transfert.

Il est important de noter que la réussite du transfert de compétences ne dépend pas du simple accès aux compétences stratégiques, encore faut-il que l'équipe dirigeante puisse s'en servir. C'est pour cette raison qu'on mobilise le concept de capacité d'absorption dont la définition et l'impact sur le transfert inter-organisationnel de compétences seront exposés.

2.2. LA CAPACITE D'ABSORPTION

La capacité d'absorption suppose que si certaines lacunes portant sur de nouvelles compétences peuvent stimuler l'acquisition d'entreprises plus réactives (ou plus proactives)

⁽²⁾ – Les auteurs utilisent le terme « préservation » pour expliquer la phase de découverte. Le terme ne fait pas référence au mode d'intégration « préservation » développé dans leur modèle.

sur le plan technologique, l'acquéreur devra néanmoins détenir un capital de compétences internes suffisant (Kira, 2006). L'acquéreur devra en effet être d'une part en mesure d'identifier les compétences prometteuses des cibles potentielles notamment, et d'autre part capable de les intégrer et de les combiner efficacement avec son propre capital (Zander & Kogut, 1995 ; Teece et al. 1997 ; Zahra & George, 2002).

Puranam et *al.*, (2006) expliquent que la capacité d'absorption correspond à un processus d'apprentissage qui implique des difficultés quant à la valorisation du capital de compétences de la cible ainsi qu'à l'intégration de ce capital dans celui de l'acquéreur. Aussi, les auteurs montrent, en effectuant des entretiens avec les dirigeants de l'industrie TIC, que les acquéreurs cherchent en réalité à élargir leurs capacités à innover, tout en préservant les leurs, afin de profiter d'effets de synergies.

Au-delà de ces constats, la capacité d'une entreprise à apprendre d'une autre dépend des similarités entre ces deux entités au niveau : des bases de compétences, des structures organisationnelles et de la logique stratégique (équivalence entre les problèmes à résoudre). La capacité relative d'absorption va reposer sur les capacités à reconnaître, assimiler et utiliser la compétence externe (Lane et Lubatkin, 1998).

Dans cette perspective, Zahra et Georges (2002) proposent quatre dimensions quant à la capacité d'absorption d'une entreprise à savoir : la capacité d'acquisition, d'assimilation, de transformation et d'exploitation des compétences externes. **L'acquisition** fait référence à la capacité de l'acquéreur à identifier et à acquérir des compétences externes. Il s'agit de la capacité à juger la valeur des différentes idées et informations reçues. En effet, l'acquéreur doit disposer d'une capacité à reconnaître la valeur des compétences externes notamment en rapport avec celles existantes.

L'assimilation réfère à la capacité à analyser, interpréter et comprendre les compétences externes. L'assimilation se traduit par une remise en cause de certaines façons de faire ainsi que par la découverte de nouvelles idées. La capacité d'assimilation constitue un pré-requis à la décision d'adoption des outils de gestion.

La transformation se réfère à la capacité des managers à intégrer les connaissances acquises et assimilées avec celles dont ils disposent déjà. Cette capacité se traduit par la découverte de nouvelles solutions leur permettant d'améliorer les processus et les pratiques dans la nouvelle entité créée. Ainsi, les dirigeants qui ne disposent pas d'une telle capacité feront face à un problème d'adaptation des connaissances externes et seraient par conséquent moins enclins à adopter des nouvelles pratiques.

Enfin, **la capacité d'exploitation** réfère à la capacité du dirigeant à appliquer les compétences acquises, assimilées et transformées dans l'objectif d'améliorer la performance.

Dans la littérature récente traitant des comportements de coopération, la capacité d'absorption dépend des compétences maîtrisées par l'entreprise mais aussi de la création des conditions et des mécanismes susceptibles de favoriser le transfert de ces compétences. Dans cette perspective, Simonin (2004) identifie les éléments influençant le transfert en les organisant en trois niveaux : motivation organisationnelles (intention d'apprendre), capacité à apprendre (qui dépend de routines organisationnelles facilitant le transfert : des routines basées sur des ressources comme l'engagement des personnes et les actifs mis à disposition, des routines basées sur des incitations comme les systèmes de récompenses et l'existence d'objectifs d'apprentissages clairement explicités, et des routines basées sur des aspects cognitifs comme les attitudes et les croyances relatives à l'apprentissage) et barrières au transfert (liées à la nature tacite de la compétence).

On qualifie l'ensemble de ces éléments de deux principaux types : comportementaux, structurels & managériaux.

2.2.1. Déterminants comportementaux

L'importance du comportement lorsque l'on traite de processus d'apprentissage organisationnel a déjà été souligné par plusieurs auteurs (Buckley et *al.*, 1988 ; Heyvaert & Ingham, 1992). La réussite du processus d'intégration est liée à une coordination entre les comportements des membres des deux sociétés fusionnées. L'adoption d'un de ces comportements influence l'apprentissage organisationnel.

La confiance

La notion de confiance est centrale dans la discussion sur les déterminants de transfert de compétences inter-organisationnel dans les opérations de F&A (Koenig & Van Wijk, 1992 ; Kale et Singh, 2000). Selon Ingham et Mothe (2000), la confiance, substitut partiel au contrat, réduit les coûts de transaction et accroît l'efficacité organisationnelle. Elle permet d'obtenir de meilleurs résultats que ceux attendus, intensifie la communication et limite les risques de divergence entre les partenaires. Des opérations antérieures réussies peuvent augmenter la confiance. Dans cette perspective, les entreprises cherchant à collaborer doivent veiller à la qualité et à la réputation de leur futur partenaire (Geringer, 1988 ; Grant, 1991).

La motivation à apprendre

Un autre aspect important concerne la motivation à apprendre et l'implication dans le processus du transfert (Smilor & Gibson, 1992). Aussi, la volonté des partenaires à partager leurs ressources de façon équitable contribue fortement au transfert et à l'intégration des compétences (Cohen et Levinthal, 1990). La motivation constitue ainsi un moteur pour démarrer le processus d'apprentissage. Plus l'écart est grand entre la connaissance actuelle et le niveau de celle désiré par l'entreprise, plus la motivation est forte pour apprendre (Hall, 2000). La motivation pour apprendre est ainsi liée à l'engagement dans la coopération non seulement des individus mais aussi de l'organisation (Lyles et Salk, 1996).

***Proposition 2 :** Pour un plus haut niveau de confiance et de motivation, le transfert de compétences est plus facile.*

2.2.2. Déterminants structurels et managériaux

L'écart de taille

Etant donné que la société acquéreuse fait souvent partie des grandes entreprises, il est possible que les écarts de taille est l'un des déterminants explicatifs du processus d'intégration (Shrivastava, 1986 ; Cartwright et Cooper, 1994 ; Marks et Mirvis, 1992). En effet, les auteurs considèrent que plus les tailles des deux entreprises seront comparables, plus l'intégration sera difficile, surtout si l'opération vise à combiner le plus complètement possible les entreprises (Pablo, 1994). Réciproquement, un important écart de taille conduit souvent à une absorption organisationnelle qui comporte la possibilité d'une destruction ou d'un effacement des compétences de la société acquise (Chi, 1994).

***Proposition 3:** Plus l'écart de taille entre l'acquéreur et la cible est important, plus le transfert des compétences est facile.*

La communication

Dans leur article, Gupta et Govindarajan (2000) proposent un modèle d'étude du transfert de compétences dans le cadre de multinationales considérant le flux dans les deux sens (les flux entrants et sortants de compétences). En s'interrogeant sur les facteurs facilitant le transfert de compétences entre mère et filiales, les auteurs soulignent l'importance de l'existence et de la richesse des canaux de communication formels (personnel de liaison, comités permanents...) et informels (mécanismes de socialisation, rapports interpersonnels...).

La mise en œuvre d'outils de communication et d'échange d'informations permet en effet, de suivre et contrôler les projets communs de développement, et contribue ainsi à une meilleure coordination des actions des partenaires leur permettant d'atteindre plus facilement les objectifs fixés (Mohr et Spekman, 1994). C'est la précision, la richesse et la pertinence du programme de communication qui va conditionner la transmission et l'intégration de nouvelles compétences (Bresman et *al.*, 1999). Haspeslagh et Jemison (1991) affirment d'ailleurs que la communication constitue le liant indispensable à la réussite de l'intégration post-fusion.

Proposition 4 : *La mise en œuvre d'un programme de communication et d'échange d'information permet de faciliter le transfert de compétences.*

La formalisation des compétences

La formalisation de la compétence est tout particulièrement importante. Elle facilite l'enseignement et joue un rôle dans la vitesse de transfert (Zander et Kogut, 1995) et dans le succès d'intégration (Haspeslagh et Jemison, 1991). Selon Zollo (1998), la formalisation est un processus de codification des compétences acquises par les dirigeants au cours de leurs expériences en matière de fusion (ex. logiciels, manuels d'intégration...). La codification des compétences rejoint le constat de Hunt (1990) dans la mesure où les fusions ont plus de chances de réussite si elles s'inscrivent dans une planification stratégique.

Proposition 5 : *Pour un plus un haut niveau de codification, le transfert des compétences est plus aisé.*

L'expérience des dirigeants

On entend de l'expérience, le nombre d'opérations réalisées par les entreprises dans le passé. La littérature en la matière (Fowler et Schmidt, 1989 ; Haleblan et Finkelstein, 1999 ; Simonin, 1999) démontre que l'expérience des coopérations détermine une plus ou moins grande capacité à gérer le processus d'intégration. Une équipe dirigeante plus expérimentée sera plus susceptible de réussir le transfert de compétences. En effet, comme nous l'avons vu, la phase de « préservation » est déterminante de la réussite du transfert. Sachant que la nouvelle organisation créée ne peut s'arrêter le temps de cette période, et que les deux entreprises ne vont pas poursuivre leur activité dans une indépendance (Joffre, 2007). Dans une perspective constructionniste, le processus d'intégration est défini comme la recomposition d'un tissu social entre deux groupes d'individus préalablement unis au sein

d'organisations différentes (Giroux, 1992). Cette perspective s'appuie sur la littérature en théorie des organisations qui aborde le phénomène d'un point de vue micro et présente l'organisation comme un groupe d'individus en interaction (Dow, 1989). La compréhension du fonctionnement de la société acquise afin d'identifier les compétences stratégiques durant de la phase de « préservation » se traduit forcément par des interactions entre les deux organisations.

Face à ce constat, l'une des réponses avancées par la littérature est de choisir une équipe d'interface composée des membres expérimentés des deux sociétés (Haspeslagh & Jemison, 1991). Ces membres doivent être des personnes à la tête de la structure des deux organisations possédant un niveau suffisant de l'autorité. Ils doivent être également capables d'identifier les ressources et les compétences dans leur entreprise respective. L'organisation a intérêt ainsi à transformer l'expérience de cette équipe d'interface, souvent individuelle, en apprentissage collectif et à « l'institutionnaliser sous forme de direction des acquisitions pour capitaliser sur la somme des compétences individuelles » (Very, 2002 ; Guieu, 2001).

Proposition 6 : *Plus les dirigeants sont expérimentés, plus la réalisation des transferts de compétences est facile.*

La complémentarité des compétences

La complémentarité des dirigeants en termes de compétences peut jouer un rôle primordial sur le niveau de transfert inter-organisationnel. Selon Chi (1994) et Lyles et Salk, (1996), cette complémentarité se trouve à trois niveaux : objectifs, ressources et cultures organisationnelles. Dans leur étude réalisée sur 147 acquisitions au cours de 1986-1988, Krishnan et al (1997) constatent que la complémentarité des compétences entre les dirigeants de l'acquéreur et de la société acquise permet de limiter le turnover et permet ainsi de garder les compétences au sein du nouvel ensemble. Selon les auteurs, cette complémentarité a lieu lorsqu'il y a au sein des deux équipes de direction des deux entreprises, toutes les compétences fonctionnelles. Une compétence fonctionnelle est définie par les auteurs comme une spécialisation liée à la carrière de l'individu (finance, marketing, opérationnel, management général) (Quélin, 1995).

Proposition 7 : *L'existence d'une complémentarité de compétences dans les équipes dirigeantes de l'acquéreur et de la société acquise permet de garder les compétences au sein de la nouvelle organisation créée.*

Les choix stratégiques des dirigeants

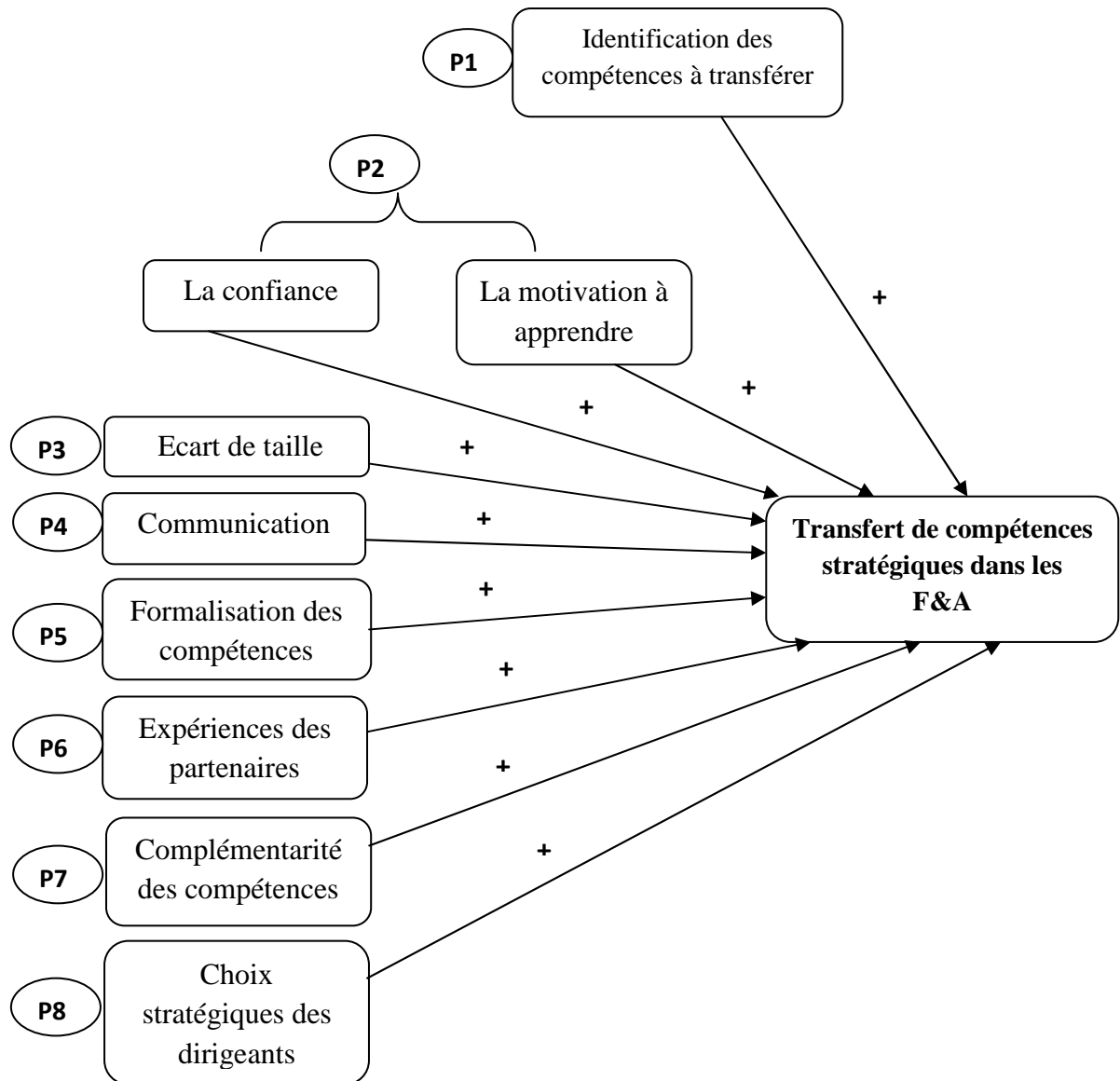
Les choix politiques et stratégiques des dirigeants sont décisifs dans le processus du transfert de compétences (Guallino et *al.*, 2005). En effet, il se trouve que la volonté des membres des entreprises partenaires de préserver ses compétences en vue d'un éventuel rapprochement contraint le transfert de compétences stratégiques. Guallino et *al.*, (2005) expliquent que *« cette volonté de limiter l'appropriation et l'exploitation des compétences par son partenaire ne résulte pas d'une erreur ou d'une ignorance des acteurs dirigeants. Elle est la conséquence des divergences fondamentales entre les deux parties quant aux intérêts stratégiques de la fusion »*.

Varra (2003) avance que la prise de décision parfois irrationnelle des dirigeants en charge du processus d'intégration, peut contraindre le succès de la fusion. Les changements issus d'une fusion sont susceptibles de créer des confrontations et des divergences fortes ainsi que des conflits entre les dirigeants des deux entités (Varra, 2000), notamment afin de favoriser leur propre carrière (Hambrick et Cannella, 1993).

De Plus, Guallino et *al.*, (2005) mettent en évidence le rôle de la dimension temporelle dans la réussite du processus de transfert. En effet, un échec du transfert de compétences pourrait venir du caractère d'urgence dans lequel s'est déroulée l'analyse pré opération. Ainsi, à travers une étude de cas de fusion technologique, les auteurs expliquent comment la perception de l'urgence de la situation par les acteurs les a conduits à mettre en place rapidement la nouvelle organisation (Jeminson et Sitkin, 1986). Dans une enquête par questionnaire auprès d'une centaine de dirigeants ayant réalisé des fusions, Guieu (1999) explore la situation d'urgence et son influence sur la décision des dirigeants. Selon l'auteur, *« la décision prise dans un contexte d'urgence pousse à une identification hâtive du problème, la création de choix limités et à une procédure d'évaluation et de sélection tronquée »* (Guieu, 1999).

Proposition 8 : *La convergence des intérêts stratégiques des équipes dirigeantes de l'acquéreur et de la cible d'une part, et le degré de leur perception de l'urgence de la situation d'autre part permettent de faciliter le transfert de compétences.*

La figure 2 résume notre modèle conceptuel.

Figure 2 : Modèle conceptuel et propositions de recherche


CONCLUSION

Cet article propose un modèle conceptuel permettant de comprendre et d'identifier les facteurs pouvant contraindre le transfert inter-organisationnel de compétences stratégiques dans le processus d'intégration post-F&A. Au travers cette recherche, nous avons tenté de mobiliser des concepts issus de la *Resource-Based View* (RBV) (théorie encore considérée comme émergente). La majorité de ces concepts nécessitent des précisions supplémentaires quant à leurs effets. Au delà de cette considération, le modèle proposé demande encore à être affiné. Il nous faudra également apporter des précisions au niveau des indicateurs qui vont permettre de mesurer les concepts.

Dans un souci d'augmentation de la validité externe des travaux sur le transfert inter-organisationnel de compétences, il serait opportun d'examiner ce phénomène moins étudiés pourtant prometteur. On propose ainsi de tester le modèle sur des cas de F&A.

La stratégie de recherche privilégiée pour tester ce modèle est d'adopter une démarche mixte entre méthode qualitatives et quantitatives. Dans leur article sur le transfert inter-organisationnel des connaissances, Easterby et *al.*, (2008) concluent que les deux démarches produisent des données différentes et expliquent des phénomènes différents. En effet, la méthode qualitative est utile pour rendre compte de la dynamique du processus de transfert, alors que l'approche quantitative contribue à expliquer l'impact des caractéristiques des partenaires sur le transfert. Nous nous intéressons ici à des facteurs de différentes natures et à différents niveaux, c'est pourquoi la vérification empirique du modèle proposé nécessite le recours à des démarches méthodologiques diversifiées.

Dans une première étape, nous avons procédé par une enquête exploratoire (actuellement en cours) en vue de vérifier la pertinence des propositions établies dans cette recherche. Il s'agit d'entretiens semi-directifs dont les résultats permettront d'affiner notre modèle conceptuel. L'étape suivante consistera en l'administration d'un questionnaire auprès des dirigeants des entreprises concernées.

PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Les F&A visent à acquérir des compétences stratégiques et donc à exploiter des synergies. Cependant, certaines compétences pourront prendre la place d'autres compétences du partenaire, que ce soient celles de l'acquéreur ou de la société cible. Ce remplacement aura lieu soit parce que ces compétences seront jugées plus performantes soit parce qu'elles se montreront incompatibles (Leroy, 2000).

Il nous semble donc intéressant d'étudier si des compétences stratégiques jugées performantes dans deux entités, objets d'une F&A, continueront à l'être dans la nouvelle organisation créée. La question est de savoir si le transfert d'une compétence isolée des autres compétences avec lesquelles elle était connectée peut être source de succès du processus d'intégration post-F&A. Dans cette perspective, on peut ainsi envisager que les compétences des entreprises fusionnées seront modifiées, infléchies pour pouvoir être compatibles et s'ajuster. L'intégration des compétences est aperçue comme une addition si les compétences sont compatibles ou comme une adaptation si elles diffèrent légèrement. De ce fait, on peut imaginer que la combinaison des compétences ne suit pas une logique d'addition mais de

partage et de transformation profonde, qui donnera naissance à de nouvelles compétences en fonction des objectifs stratégiques du nouvel ensemble (Lorenzoni et Lipparini, 1999). De tels développements feront l'objet de travaux ultérieurs.

BIBLIOGRAPHIE

- Acedo, F.J.; Barroso, C.; Galan, J.L. (2006)**, "The *resource based theory*: dissemination and main train", *Strategic Management Journal*, 27: 7, pp. 621-636.
- Acquisitions In Europe and North America. *Strategic Management Journal*, 19(7): 631-661.
- Agrawal, A., Jaffe, J. (2000)**, "The Post Merger Performance Puzzle". *Advances in Mergers and Acquisitions*, 1(119-156).
- Ahuja G; Katila R. (2001)**, "Technological Acquisitions and the Innovation Performance of Acquiring Firms: A Longitudinal Study", *Strategic Management Journal*, Vol.22, N°3.
- Amit, R. ; Schoemaker, P.J.H. (1993)**, "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, 14, pp. 33-46.
- Arrègle J.L. (1996)**, "Analyse Resource-Based et Identification des Actifs Stratégiques", *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, pp. 25-36.
- Barney J.B. (1991)**, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney J., (1999)**, "How a firm's capabilities affect boundary decisions", *Sloan Management Review*, Vol. 40, n° 3, 1999, p. 137-145.
- Barney, J. (2002)**. *Gaining and sustaining competitive advantage*, New Jersey, Prentice Hall.
- Bharadwaj A. (2000)**, "A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation", *MIS Quarterly*, 24, 1, 169-196.
- Black, J.A; Boal, K.B. (1994)**. "Strategic Resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*, vol.15, p.131-148
- Blyler, M ; Coff, R.W. (2003)**, "Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation : ties that split pies", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, n°7, pp. 677-686.
- Breitzman, A., Thomas, P., Cheney, M. (2002)**, « Technological Powerhouse or Diluted Competence: Techniques for Assessing Mergers via Patent Analysis », *R&D Management*, 32(1), pp. 1-10.
- Bresman, H.; Birkinshaw, J.; Nobel, R. (1999)**, "Knowledge transfer in international acquisitions", *Journal of International Business Studies*, 30:3, 439-462.
- Buckley, P.J. & Casson, A. 1988. "A theory of cooperation in international business". In F. Contractor & P. Lorange, *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Lexington, Mass.
- Capron, L; Pistre N. (2002)**, «When Do Acquirers Earn Abnormal Returns », *Strategic Management Journal*, 23 (9), p.781-794.
- Capron, L., Mitchell, W. 1998**. Resource Redeployment following Horizontal
- Cartwright, S., Cooper, C. L. (1994)**, "The human effects of mergers and acquisitions", in Cooper, C.L. and Rousseau, D.M. (Eds), *Trends in Organizational Behavior*. John Wiley & Sons Ltd, pp. 47-61.
- Cartwright, S., Cooper, C. L. (1993)**, "The role of culture compatibility in successful organizational marriage". *Academy of Management Executive*, 7(2): 57-70.
- Cartwright, S.; Schoenberg, R. (2006)**, "Thirty Years of Mergers and Acquisitions Research: Recent Advances and Futures Opportunities". *British Journal of Management*, 17
- Chi, T. (1994)**, « Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, and Choice of Exchange Structure », *Strategic Management Journal*, 15(4), 271- 290.

- Claude-Gaudillat, V. (2001)**, « Une nouvelle perspective sur le développement de compétences dans les industries émergentes », *Conférence de l'AIMS*, Québec.
- Cohen, W.M.; Levinthal, D.A. (1990)**, « Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation », *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp. 128-152
- Datta, D. K.; Pinches, G. E., Narayanan, V. K. (1992)**, “Factors influencing wealth creation from mergers and acquisitions: A meta-analysis”. *Strategic Management Journal*, 13(1): 67-85.
- De Man A.P; Duysters G. (2005)**, “collaboration and innovation: A review of the effects of Mergers, Acquisitions and Alliances on Innovation”, *Technovation*, Vol.25, N°12.
- Dierickx, I. ; K. Cool. (1989)**. «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage», *Management Science*, vol. 35, n° 12, p. 1504-1511.
- Dow, Gregory, (1988)** Configurational and Coactivational Views of Organizational Structure, *Academy of Management Review*, vol. 13, no.1, 53-64
- Doz Y.L. (1994)**, “Les Dilemmes de la Gestion du Renouvellement des Compétences Clés”, *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, pp. 92-105.
- Durand R. (1997)**, « Management Stratégique des Ressources et Performance des Firmes : Une Etude des Entreprises Manufacturières Françaises (1993-1996) », Thèse pour l’obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion, HEC, Jouy en Josas.
- Easterby-Smith MPV; Lyles M; Tsang E. (2008)**, “Inter-organizational knowledge transfer: current issues and future prospects”, *Journal of Management Studies*, vol 45(4), pp 661-674
- Eisenhardt, K.M.; Martin J.A. (2000)**, “Dynamic Capabilities: What are They?”, *Strategic Management Journal*, 21: 10, pp. 1105-1121.
- Ferrary, M ; Pesqueux, Y. (2006)**, « Management de la connaissance », Edition Economica. *Financial Management*, pp. 35-54.
- Fowler, K. L.; Schmidt, D. R. (1989)**, “Determinants of tender offer post-acquisition financial performance”. *Strategic Management Journal*, 10: 339-350.
- Geringer J.M. (1988)**. "Partner Selection Criteria for Developed Country Joint Ventures", *Business Quarterly*, 53 (1), 67-84.
- Gibbert M. (2006)**, “Generalizing About Uniqueness: An Essay on an Apparent Paradox in The Resource-Based View”, *Journal of Management Inquiry*, 25: 2, pp. 124-134.
- Giroux N. (1992)**, “Analyse d’une acquisition : le cas CDTC”, in NOEL A, Perspectives en Management Stratégique, Tome 1, Paris, Economica, Chapitre 5.
- Grant R.M. (1991)**, “Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation”, *California Management Review*, 33, 3, 114-135.
- Grant R.M. (1996)**, “Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm”, *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), pp. 109-122.
- Guallino, G ; Missonier, A. (2005)**, “Une analyse du processus de transfert des compétences technologiques dans le cadre d’une fusion dans le secteur des TIC », Conférences AIMS, Angers.
- Guallino, G. ; Missonier, A. ; Prevot, F. (2006)**. “Développement d’une compétence : étude du cas de la compétence de l’intégration post-acquisition au sein du groupe Lafarge”. *Gestion 2000*, 2(06): 263-280.
- Guieu G (1999)**, « Processus de prise de contrôle et changement organisationnel : la diversité des relations », FCS, Vol.2, N°2.
- Guieu, G. (2001)**, «Processus de prise de contrôle et apprentissage organisationnel», working paper, non-published document.
- Gupta, A.; V. Govindarajan (2000)**, “Knowledge flows within multinational corporations”, *Strategic Management Journal*, 21, 473-496.

- Haleblian, J.; Finkelstein, S. (1999)**, «The Influence of Organizational Acquisition Experience on Acquisition Performance: A Behavioral Learning Perspective », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, pp. 29-56.
- Hall, R. (2000)**, “The management of external resources”. *Journal of General Management*, vol.26, n°1, p.56-68
- Hambrick, D.C.; Cannella, A.A. (1993)**, « Relative Standing: A Framework for Understanding Departures of Acquired Executives », *Academy Of Management Journal*, 36(4), pp. 733-763.
- Hamel, G. (1991)**, “Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances”, *Strategic Management Journal*, 12, 83-103.
- Harrison, J.S.; Hitt, M.A.; Hoskisson, R.E.; Ireland R.D. (1991)**, « Synergies and Post-Acquisition Performance: Differences Versus Similarities in Resource Allocations », *Journal of Management*, 17(1), pp. 173-190.
- Haspeslagh, P. C.; Jemison, D. B. (1991)**, “Managing Acquisitions. Creating Value through Corporate Renewal”. New York: The Free Press.
- Hennart, J.F. (1988)**, « A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures », *Strategic Management Journal*, 9(4), pp. 361-374.
- Heyvaert; Ingham, M. (1992)**, “Critical factors of learning in collaborative agreements between dyssymmetric firms in high technology: a case study”. International conference on New approaches to Development and Engineering, EIASM-MIT-Göteborg University, Preprint, pp 241-253, Brussels.
- Hunt, J. W. (1990)**, « Changing Pattern of Acquisition Behaviour in Takeovers and The Consequences for Acquisition Processes », *Strategic Management Journal*, 11(1), pp. 69-77.
- Ingham M. ; Mothe, C. (2000)**, « Les déterminants de l'apprentissage organisationnel », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 71-79.
- Jemison, D. B., & Sitkin, S. (1986)**, “Corporate acquisitions : a process perspective”. *Academy of Management Review*, 11(1).
- Jennewein, K., Durand, T., Gerybadze, A (2004)**, « Innovations technologiques et marques : le cycle de vie d'un mariage arrangé. Le cas des routeurs de Cisco Systems », *Actes de la XIIIème Conférence de l'AIMS*, Normandie.
- Joffre O. (2007)**, “Confiance et réussite dans les fusions ‘entre égaux’ », *Revue Française de Gestion*, n° 175 (6).
- Kale, P., Singh, H. (2000)**, “Alliance capability and success: a knowledge based approach”. Working Paper.
- Karim S, Mitchell W. (2000)**, «Path-dependent and path-breaking change: reconfiguring business resources following acquisitions in the U.S. medical sector, 1978-1995 », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10-11, p. 1061-1081.
- King, D., Dalton, D., Daily, C., & Covin, J. (2004)**, “Meta-analyses of Post-Acquisition Performance: Indications of Unidentified Moderators”. *Strategic Management Journal*, 25: 187-200.
- Kira, F.R. (2006)**. “Absorptive Capacity and Innovation: Evidence from Pharmaceutical and Biotechnology Firms”. Emory University Working Paper.
- Koenig G. (1999)**, “Les Ressources au Principe de la Stratégie”, in *De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXIème siècle*, Economica, p. 199-239.
- Koenig G. (1996)** ; “Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissage”, Paris, Ed Nathan, 544 pages.
- Koenig, C.; Van Wijk, G. (1992)**, “Inter-firm alliances: The role of trust”. The international conference on joint-ventures and strategic alliances, Pennsylvania State University.
- Kogut B. (1991)**, « Joint ventures and the option to expand and acquire », *Management science*, Vol. 37, No.1, p. 19-33.

- Kogut, B.; Zander, U., (1992)**, « Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology », *Organization Science*, vol. 3, p. 387-397.
- Kohers, N., Kohers, T. (2001)**, « Takeovers of Technology Firms: Expectations vs Reality », **Krishnan H.A, Miller A., Judge W.Q. (1997)**, “Diversification and top management team complementarity: is performance improved by merging similar or dissimilar teams?” *Strategic Management Journal*, Vol.18, p.361-374.
- Lane, P.; Lubatkin, M. (1998)**, Relative absorptive capacity and Interorganizational learning, *Strategic Management Journal*, 19, 461-477.
- Leroy F (2000)**, « Processus Organisationnel et partage de compétences à l’occasion de d’une fusion », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, HEC Paris.
- Levitas E., Ndofor H.A. (2006)**, “What to Do With the Resource-Based View: A Few suggestions for What Ails the RBV That Supporters and Opponents Might Accept”, *Journal of Management Inquiry*, 15: 2, pp. 135-144.
- Lippman ; Rumelt. (1982)**, “Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition”, *Bell Journal of Economics*, 13: 2, 418-438.
- Lorenzoni, G ; Lipparini, A. (1999)**, “The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study”. *Strategic Management Journal*, vol.20, p.317-338
- Lyles, M ; Salk J. (1996)**, Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: an empirical examination of the Hungarian context, *Journal of International Business Studies*, 877-903.
- Marks, M.L.; Mirvis. P.H. (1992)**, “*Managing the Merger*”. *Making it work*. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice Hall.
- Métais E. (2004)**, « Stratégie et Ressources de l’Entreprise. Théorie et Pratique », Economica, Paris.
- Mohr, J.; Spekman, R (1994)**, “Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques”, *Strategic Management Journal*, 15:2, 165-152.
- Mosakowski, E. (1997)**, « Strategy making under causal ambiguity: Conceptual issues and empirical evidence ». *Organization Science*, 8 (4): 414-442
- Newbert, S.L. (2007)**, “Empirical Research on the Resource-Based View of the firm: an assessment and suggestions for future research”, *Strategic Management Journal*, 21, pp. 121-146.
- Pablo, A.L. (1994)**, “Determinants of Acquisition Integration Level: A Decision-Making Perspective”, *Academy of Management Journal*, Vol.37, N°4.
- Presais, E. (2004)**, « les compétences relationnelles peuvent-elles s’avérer stratégiques ? », *Revue Française de Gestion*, n°148, pp. 119-145.
- Porter, M.E. (1991)**, “Towards a Dynamic Theory of Strategy”, *Strategic Management Journal*, 12 (Winter), pp. 95-117.
- Powell, W.W ; Koput, K.W ; Smith-Doer, L. (1996)**, “Interorganizational collaboration and the locus of innovation : networks of learning in biotechnology”, *Administrative Science Quarterly*, vol.41, pp.116-145
- Prahalad, C.K.; Hamel, G. (1990)**, “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.
- Prahalad, C.K.; Hamel, G., (1994)**, «Strategy as a field of study : why search for a new paradigm », *Strategic Management Journal*,
- Priem, R.L.; Butler, J.E. (2001)**, “Is the Resource-Based “View” a useful perspective for Strategic Management Research”, *Academy of Management Review*, 26:1, pp. 22-40.
- Puranam, P., Singh, H., Zollo, M. (2006)**, “Organizing for innovation: Managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions”. *Academy of Management Journal*, 49(2):p263 - 280.

- Quélin B. (1995)**, “Competence of the firm and strategic alliances: creation of new capabilities and appropriability”, *HEC Working Paper*, Sept.
- Quélin B. (1997)**, «Appropriability and creation of new capabilities through strategic alliances », in R. Sanchez and H. Heene (ed.), *Strategic Learning and Knowledge Management*», London: John Wiley and Sons Ltd.
- Quélin B., Arrègle JL. (2000)**, “Chapitre introductif”, in Quélin B., Arrègle JL., *Le Management Stratégique des Compétences*, Ellipses, pp. 7-17.
- Ravenscraft, D. J., Scherer, F. M. (1987)**, “Mergers, sell-offs, and economic efficiency”. *Washington, DC: The Brookings Institution*.
- Reed, R.; DeFillippi, R.J. (1990)**, «Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage», *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 1, 88-102.
- Grant R.M. (1991)**, “Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation”, *California Management Review*, 33, 3, 114-135.
- Saïas M., Métais E. (2001)**, “Stratégie d’entreprise : évolution de la pensée”, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n°1, pp. 183-213.
- Sanchez R. (2000)**, “Une Comparaison des Approches de la Ressource, des Capacités Dynamiques, et de la Compétence. Une Contribution à la Théorie du Management Stratégique”, in Quélin B., Arrègle JL., *Le Management Stratégique des Compétences*, Ellipses, pp. 55-82.
- Schoenberg, R. (2006)**, “Measuring the Performance of Corporate Acquisitions: An Empirical Comparison of Alternative Metrics”. *British Journal of Management*, 17(4): 361-370.
- Shrivastava, P. (1986)**, “Postmerger Integration”. *Journal of Business Strategy*, 7(1).
- Simonin B. L. (1999)**, « Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances », *Strategic Management Journal*, 20 :595-623
- Simonin, B. (2004)**, An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances, *Journal of International Business Studies*, 35, 407-427.
- Smilor, R.W; Gibson, D.V. (1992)**. “Building a technology transfer infrastructure”. In D.V. Gibson & R.W. Smilor (Eds.), *Technology Transfer in Consortia and Strategic Alliances*: 129-149, Rowman & Littlefield Publishers Inc.
- Spender, J.C. (2006)**, “The RBV, Methodological Individualism, and Managerial Cognition”, *Academy of Management Meeting - BPS Division*, Atlanta, Georgia – August 11-16.
- Spender, J.C. (1996)**, “Competitive advantage from tacit knowledge? Unpacking the concept and its strategic implications”, in Bertrand Moingeon & Amy Edmondson (eds.), *Organisational learning and competitive advantage*. London: Sage Publications.
- Takeishi, A. (2001)**, “Bridging inter- and intra- firm boundaries: management of supplier involvement in automobile product development”, *Strategic Management Journal*, 22.
- Tampoe, M. (1994)**, « Exploiting the core competences of your organisation », *Long Range Planning*, vol 27, n°4.
- Teece, D., Pisano, G., Shuen A. (1997)**, “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, 18:7, 509-533.
- Vaara, E. (2000)**, « Construction of Cultural Differences in Post Merger Change Processes: a Sense-Making Perspective on Finish Swedish Cases », *M@n@gement*, 3(3), pp. 81-110
- Vaara, E. (2003)**, « Post-acquisition Integration as Sensemaking: Glimpses of Ambiguity, Confusion, Hypocrisy, and Politicization », *Journal of Management Studies*, 40(4), pp. 859- 894.
- Von Krogh, Georg, Ichijo, Kazuo, Nonaka, Ikujiro, (2000)**, “Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation” , Oxford : Oxford University Press.
- Wernerfelt B. (1984)**, “A Resource-Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

Williamson, O.E. (1999), “Strategy Research: Governance and Competence Perspectives”, *Strategic Management Journal*, 20:12, pp. 1087-1108.

Winter, S. (1987), “Knowledge and competences as strategic assets, in Teece, D. (ed), *The competitive challenge*, Ballinger, 159-184.

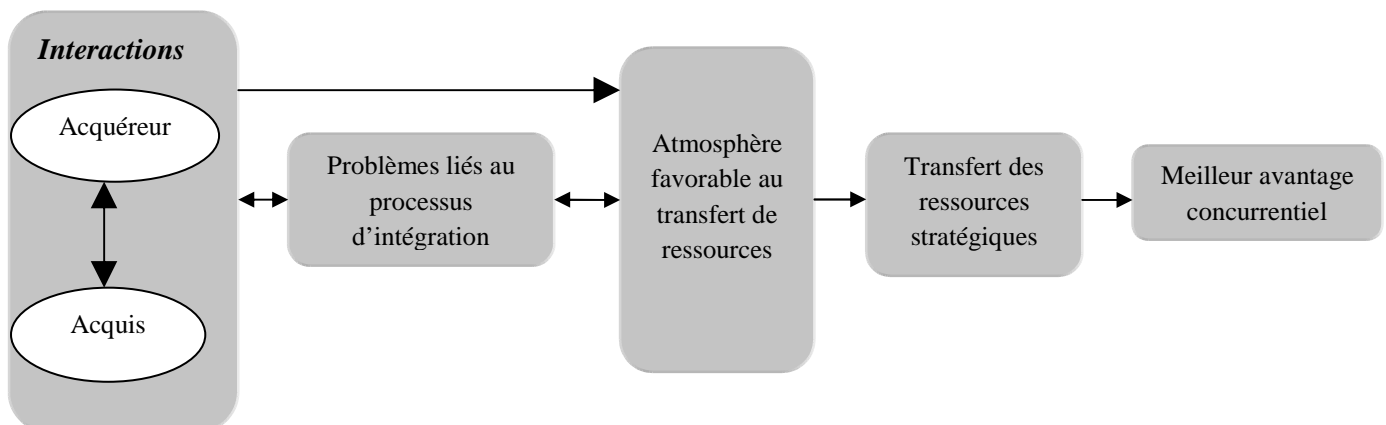
Zahra, S. A. ; George, G. (2002). “Absorptive Capacity: A review, Reconceptualization, and Extension”. *Academy of Management Review* 27(2), 185– 203.

Zander, U. et B. Kogut (1995), Knowledge and the speed of the transfer of organizational capabilities: an empirical test, *Organization Science*, 6:1, 76-92.

Zollo, M., (1998). “Knowledge codification, process routinization and the development of organizational capabilities: Post-acquisition integration in the U.S”. banking industry. Unpublished doctoral dissertation, University of Pennsylvania, Philadelphia, PA.

Annexe n° 1

Le processus d'intégration d'une F&A (Adapté de Haspeslagh et Jemison, 1991)



Annexe n° 2

Typologie des processus d'intégration (Adapté de Haspeslagh et Jemison, 1991)

		Besoin d'interdépendance stratégique	
		Faible	Fort
Besoin d'autonomie organisationnelle	Fort	<p style="text-align: center;"><u>PRESERVATION</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'une protection des frontières - Education de l'acquis - Accumulation de l'apprentissage - Engagement des ressources 	<p style="text-align: center;"><u>SYMBIOSE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Encouragement des interactions entre les deux entreprises - Augmentation des responsabilités organisationnelles des dirigeants de la cible - Combinaison progressive des deux organisations
	Faible	<p style="text-align: center;"><u>HOLDING</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Création de valeur opérée par des transferts financiers 	<p style="text-align: center;"><u>ABSORPTION</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Formulation d'un projet d'intégration - Gestion de rapprochement - Choix des meilleures pratiques - Exploration des complémentarités entre les deux entreprises

L'absorption consiste à combiner les ressources des deux entreprises, afin de réaliser des synergies et d'optimiser les moyens existants. Il s'agit d'un processus d'intégration basé sur la recherche de complémentarités stratégiques et organisationnelles. L'objectif est de réduire à long terme les frontières entre les deux entreprises.

La préservation correspond à une situation dans laquelle les organisations restent totalement indépendantes. Les modes de fonctionnement de l'organisation acquise ne sont pas ou peu remis en cause par la fusion, l'acquéreur se contente d'exercer un contrôle financier et maintenir ainsi sa culture, ce qui lui garantit une autonomie de gestion dans le domaine opérationnel.

La symbiose implique une intégration progressive de l'entreprise acquise. Elle a pour objectif de créer des interdépendances stratégiques en évitant la destruction des caractéristiques spécifiques et attractives de la cible, en limitant ainsi les initiatives destructives de valeur, en vue de créer de l'innovation. Elle représente le type d'intégration le plus complexe et le plus difficile à réaliser. En effet, l'intégration suggère la gestion d'exigences contradictoires. Il s'agit de préserver l'identité des deux organisations, tout en orientant progressivement les deux entreprises vers la création de nouveaux potentiels, et choisir ainsi le niveau d'intégration adéquat pour atteindre les synergies et assurer la performance de la fusion. La réussite du processus d'intégration dépend de la capacité de chaque organisation de s'inspirer des potentiels originaux de l'autre.