

La gestion du processus de transfert des compétences : cas d'un rapprochement technologique

Mohamed Larbi ARIBOU

Résumé :

L'émergence des nouvelles formes de rapprochement dans le secteur High-tech introduit de nouvelles problématiques dans le management du processus d'intégration post-fusion. Au delà de la simple relation de pouvoir, la viabilité de l'opération repose sur l'accès aux compétences stratégiques du partenaire mais aussi sur la capacité de l'équipe dirigeante de les transférer et de les intégrer efficacement au sein de la nouvelle organisation.

A partir d'un cadre théorique original autour de ces deux concepts (accès aux compétences et la capacité d'absorption), cette communication met en évidence les variables expliquant le management du processus de transfert des compétences lors d'une fusion entre deux entreprises technologiques nommées *Alpha* et *Bêta*. Ce cas a nécessité la réalisation d'une série de 11 entretiens auprès des dirigeants des deux sociétés, qui ont constitué une source d'information très riche permettant un traitement des points critiques de la fusion.

Mots clés : fusion, intégration, processus, secteur high-tech, transfert des compétences, étude de cas.

() L'auteur tient à remercier toutes les personnes ayant participé aux interviews. Pour des raisons de confidentialité, leurs noms et le nom des deux sociétés ne peuvent citer dans cet article.*

La gestion du processus de transfert des compétences : cas d'un rapprochement technologique

Introduction

La presse comme la littérature académique ont souvent fait écho de l'intensification des stratégies de fusions d'entreprises dans les industries High-tech (c'est à dire des industries où l'innovation joue un rôle majeur comme les télécommunications, l'électronique, l'informatique ou encore l'industrie pharmaceutique), notamment durant les années 1990. Cette tendance peut, en partie, s'expliquer par un nouveau contexte économique : la hausse des coûts de R&D, les incertitudes liées au changement technologique et la difficulté de maintenir une expertise dans des technologies multiples. Les entreprises appartenant au secteur technologique sont incitées ainsi à rechercher des partenaires auprès desquels elles peuvent obtenir de nouveaux actifs intangibles : savoir-faire, compétences, ... (Granstrand et *al.*, 1990). Dans ce contexte, les entreprises ne peuvent à elles seules, développer et commercialiser en permanence, des innovations. Elles sont incitées à nouer des partenariats notamment par le moyen d'opérations de fusions-acquisitions. Ces dernières, continuent à être une stratégie répandue pour la croissance des entreprises High-tech (Ahuja & Katila (2001).

De récentes contributions en management stratégique se sont clairement orientées vers l'importance croissante des fusions technologiques dans le processus d'acquisition des compétences (De Man & Duysters, 2005, Takeishi, 2001). Les études en la matière se contentent de faire l'hypothèse selon laquelle, certains types d'opérations de fusions sont plus propices que d'autres au processus de transfert des compétences et de création d'innovation. Or, les causes exactes de ce constat restent peu claires. Une explication peut être cependant recherchée dans le processus d'intégration dans la mesure où le lourd travail n'est pas correctement effectué, en particulier dans le cas de transfert et de combinaison des compétences.

Malgré l'importance croissante de la période d'intégration dans le succès d'une fusion et de nombreuses typologies des stratégies d'intégration proposées (Haspeslagh et Jeminson, 1991 ; Cartwright et Cooper, 1993), alors on constate une faiblesse majeure des études sur le transfert inter-organisationnel des compétences dans le contexte des rapprochements technologiques.

Cette communication, qui ambitionne d'enrichir la recherche, aborde le processus d'intégration d'une fusion comme un phénomène de transfert des compétences. Notre objectif sera de montrer ici, en nous appuyant sur l'étude empirique d'une fusion entre deux entreprises technologiques, les pratiques à privilégier pour faciliter le transfert et l'intégration des compétences. Cette recherche vise donc à enrichir la façon de concevoir et de piloter les processus d'intégration dans les fusions d'entreprises.

L'article est structuré comme suit : une première partie présente le cadre théorique de la recherche. La deuxième partie expose la méthodologie employée dans l'élaboration de la grille d'analyse du cas et de la méthode de collecte et d'analyse des données, tandis que la troisième partie est consacrée à la description de l'opération de fusion. La quatrième partie discute les apports et les limites de notre étude. La dernière partie permet d'apporter une lecture critique du cas de fusion.

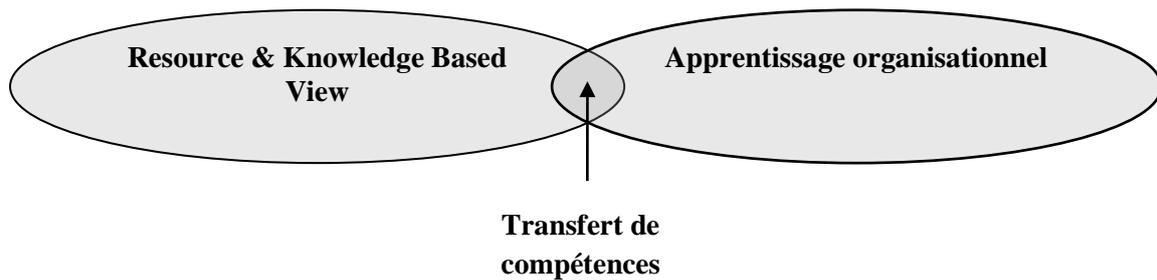
1. Cadre théorique : la fusion comme occasion de transférer les compétences stratégiques

Les ressources, compétences, connaissances, savoirs... sont autant de termes qui ont trouvé un écho immédiat dans le champ de la recherche en sciences de gestion. Ces concepts génèrent cependant une multitude de typologies et de termes associés, et il est difficile d'y voir clair. Nous manquons de place pour y rappeler ici. Elles sont exposées dans Aribou (2009).

De nos jours, il existe une sorte de consensus entre les chercheurs qui considèrent que les ressources intangibles ont remplacé les ressources financières et naturelles comme la ressource concurrentielle la plus importante (Bharadwaj, 2000). A travers l'importance grandissante des ressources intangibles et des compétences dites stratégiques pour les entreprises, cette approche a connu de nombreuses extensions ces dernières années.

Une des plus significatives est l'émergence de l'approche KBV (*Knowledge-Based View*) avec un article fondateur de Spender et Grant (1996), qui avance l'importance des ressources en connaissances. Ces dernières ont été abordées principalement à travers des recherches sur l'apprentissage organisationnel ce qui a permis l'enrichissement de ce domaine.

Figure 1 : Le transfert des compétences au cœur de l'intégration des deux approches



Cette perspective de recherche semble particulièrement prometteuse dans les fusions d'entreprises. En effet, le mariage des deux approches permet de trouver les moyens d'un enrichissement mutuel favorisant l'apparition d'un corpus sur le thème du transfert des compétences. Selon Haspeslagh et Jemison (1991) l'intégration est « *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 les auteurs, la principale difficulté liée au déroulement de ce processus est la création d'une atmosphère favorable au transfert des 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.

Le transfert des compétences peut être rapprochée de la notion d'apprentissage organisationnel, selon deux façons : par le transfert des compétences de la cible vers l'acquéreur (1.1) et par la capacité à intégrer la cible (1.2). Certains auteurs soulignent que le lien entre les compétences des deux partenaires est nécessaire pour la création de nouvelles compétences communes (1.3).

1.1. La fusion comme accès à des compétences stratégiques

Les travaux antérieurs soulèvent plusieurs éléments de motivation des fusions d'entreprises. Selon une étude du Commissariat Général au Plan (2002), les fusions représentent un mode d'accès privilégié à des compétences stratégiques en montrant qu'une proportion significative de celle-ci est concentrée dans le secteur High-tech.

Cependant, la nature de la compétence, tout à la fois tacite et explicite, individuelle et organisationnelle, rend difficile la réalisation du transfert entre l'acquéreur et la cible. Les deux organisations doivent donc définir et évaluer les ressources et compétences à transférer

(Puranam et *al.*, 2006). Le transfert et la diffusion de ces compétences dans la nouvelle organisation créée suppose la collaboration des acteurs des deux entités. De ce fait, il convient de s'interroger sur la capacité des managers 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 de l'intégration post-fusion 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-fusion (Cannella et Hambrick, 1993).

Inkpen et Dinur (1998) suggèrent que le succès du transfert est conditionné par l'existence d'une complémentarité entre les deux sociétés au niveau des bases de compétences, des structures organisationnelles, de la logique stratégique et au niveau technologique. Cette complémentarité porte sur la nature des activités et sur le comportement des acteurs (confiance, engagement, ...). Selon Ingham et Mothe (1997), la confiance 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 fusionner doivent veiller à la qualité et à la réputation de leur futur partenaire (Geringer, 1988 ; Grant, 1991). 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).

Toutefois, la mise en place d'une nouvelle organisation peut mettre en péril la pérennité et la réalisation du transfert des compétences. Dans ce contexte, Haspeslagh et Jemison (1991) propose d'accorder un délai de découverte et de compréhension pour la cible afin de déterminer des ressources liées aux divergences entre les deux entreprises. En effet, quels que soient les motifs de la fusion, Haspeslagh et Jemison (1991) indiquent que le succès de l'opération dépend de la capacité des acteurs à trouver le juste équilibre entre la nécessité d'interdépendance (favorable au transfert de compétences) et le besoin d'autonomie que la cible doit conserver pour maintenir ses propres compétences stratégiques. L'équilibre requis entre ces deux dimensions (interdépendance et autonomie) détermine la stratégie d'intégration possible : l'absorption, la préservation et la symbiose ⁽¹⁾.

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 les acteurs puissent s'en servir (1.2).

⁽¹⁾ – Nous revenons sur les différentes stratégies d'intégration dans notre étude de cas.

1.2. La capacité d'absorption des compétences

Selon Kira (2006), La société acquéreuse devra être d'une part en mesure d'identifier les compétences prometteuses de la cible, et d'autre part capable de les absorber et de les combiner efficacement avec son propre capital. Puranam et *al.*, (2006) définissent la capacité d'absorption comme « *un processus d'apprentissage impliquant des difficultés quant à la valorisation du capital de connaissances de la cible ainsi qu'à l'intégration de ce capital dans celui de l'acquéreur* ». En réalisant une série d'entretiens avec des acteurs de l'industrie High-tech, les auteurs montrent 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 simple acquisition de compétences n'est pas suffisante, mais il faut les transférer à l'intérieur de l'organisation entre les différentes unités. La capacité d'absorption est donc un processus d'interaction, de partage et de transfert inter-organisationnel mais aussi intra-organisationnel. La diversité des expériences accroît les possibilités d'association, de combinaison et de fertilisation croisée des compétences nouvellement acquises aux compétences déjà existantes. Cette dimension évolutive confère à cet actif intangible un caractère dynamique.

Dans cette perspective, Zahra et Georges (2002) considèrent la capacité d'absorption comme une capacité dynamique. Les auteurs proposent quatre dimensions suivantes : la capacité d'acquisition, d'assimilation, de transformation et d'exploitation des 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 compétences acquises et assimilées avec celles dont ils disposent déjà. Cette capacité se traduit par la découverte de nouvelles solutions leur permettant d'améliorer les processus et les pratiques dans la nouvelle entité créée. Ainsi, les managers qui ne disposent pas d'une telle capacité feront face à un problème d'adaptation des compétences externes et seraient par conséquent moins enclins à adopter des nouvelles pratiques. Enfin, **la capacité d'exploitation**

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

La capacité d'absorption dépend ainsi des compétences maîtrisées par les partenaires mais aussi de la création des conditions et des mécanismes susceptibles de favoriser le transfert et l'intégration de ces compétences tels que la communication et l'échange d'information (Gupta et Govindarajan, 2000) ou la formalisation des compétences acquises par les managers au cours de leurs expériences en matière de fusion (Zander et Kogut, 1995).

Chi (1994) souligne que l'écart de taille entre les futurs partenaires peut influencer le transfert dans la mesure où 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 cible. Ensuite, l'accumulation d'expériences permet le développement des compétences et des routines inter-organisationnelles spécifiques de pilotage de l'intégration, la compréhension mutuelle, la résolution des problèmes et le déploiement de la confiance (Reuer et al., 2002).

1.3. La création de nouvelles compétences communes

Notre cadre conceptuel soulève l'importance de la complémentarité des compétences ainsi que le rôle de la qualité des partenaires dans le succès du transfert des compétences. Selon Lorenzoni et Lipparini (1999), l'intégration de ces dernières 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 de la nouvelle entité.

Les partenaires qui sont dotés de fortes capacités d'absorption en termes d'acquisition, d'assimilation et de transformation exploitent leurs ressources et compétences en introduisant de nouveaux produits sur le marché et en mettant au sein de l'organisation de nouveaux procédés de production et de distribution (Jemison et Sitkin, 1986).

2. Méthodologie

L'analyse du terrain s'est concentrée sur l'étude d'une fusion entre deux entreprises technologiques. Il nous faut reconnaître qu'il pourrait s'avérer difficile de trouver une justification théorique forte à ce choix. En effet, nous avons profité d'un accès privilégié au

terrain : grâce à un cabinet de consulting ⁽²⁾, situé sur la région parisienne et spécialisé dans le traitement des opérations de fusions-acquisitions technologiques, nous avons eu l'opportunité de rencontrer le directeur des systèmes d'information de la société **Alpha-Bêta**. Cela nous a permis d'avoir accès à un grand nombre d'interlocuteurs. Mais au delà de cet aspect, notre cas présentait des caractéristiques intrinsèques répondant à nos analyses théoriques : même si la fusion était horizontale, les différences stratégiques, culturelles et organisationnelles étaient suffisantes pour donner lieu à des transferts de compétences. De plus, la fusion était totale et couvrait toutes les activités de la société. Cette diversité des situations à l'intérieur d'une même opération ne pouvait être qu'enrichissante. Le choix de ce terrain a donc bénéficié d'une conjoncture favorable et répondu à un indéniable opportunisme méthodologique.

Nous nous inspirons largement des travaux de Yin (1994) en la matière qui précise que le recours à l'étude de cas se justifie lorsque : « [...] les questions « comment » ou « pourquoi » se posent, quand le chercheur n'a que peu de contrôle sur les événements, et lorsque le centre d'intérêt porte sur un phénomène contemporain au sein d'un contexte social réel ». Pour respecter la logique d'échantillonnage théorique et ne pas construire une représentation biaisée, nous avons essayé de varier les caractéristiques des répondants qui viennent d'horizons hiérarchiques, de fonctions différentes.

Les personnes suivantes ont été interrogées : Directeur général de la société **Alpha-Bêta**, directeur des affaires générales, directeur stratégie, directeur des ressources humaines, directeur Marketing, responsable communication, directeur innovation, directeur des systèmes d'information, directeur du réseau et deux consultants externes. Toutes ces personnes ont été impliquées dans la fusion sauf les deux consultants.

L'étude a été menée sur une période totale de cinq mois, avec des alternances de périodes d'entretiens et de périodes de retour à la théorie. Les entretiens menés sont de type semi directif et leur durée moyenne est d'une heure et 10 minutes. Certains interviews ont été enregistrées et retranscrites de manière à limiter les biais relatifs à l'interprétation des données. Les répondants ont été informés de la confidentialité des propos tenus et l'enregistrement des entretiens n'a été réalisé qu'avec leur consentement. De nombreux documents ont permis de compléter la collecte d'information : informations publiques, rapport d'activité, dossiers et articles dans la presse spécialisée. Nous avons ainsi systématiquement parcouru les numéros des Echos, de la Tribune et du *Journal du Net* à partir

⁽²⁾ – Pour des raisons de confidentialité, nous ne pouvons ici citer son nom. Le choix de ce cabinet et la prise de contact ont été grandement guidés et facilités par notre réseau de connaissances.

de l'annonce de la fusion jusqu'à aujourd'hui, afin de collecter les articles relatifs à la fusion. Cette collecte additionnelle permet la triangulation des données et d'augmenter ainsi la validité de l'étude (Lincoln et Guba, 1985).

Tableau 1 : Le processus de collecte des données

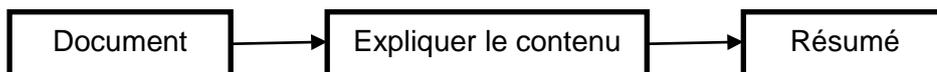
| | |
|---|---|
| <p>Etape 1 : Prise de connaissance</p> | <p>Prise de contact avec la société Alpha-Bêta. Suite à la réponse du directeur des systèmes d'information, un entretien a été organisé pour lui présenter la recherche et obtenir son accord. Cette entrevue préliminaire a permis de prendre connaissance de l'opération de fusion et d'affiner notre grille d'entretien. A la suite de cet entretien, nous avons signé un engagement de confidentialité.</p> |
| <p>Etape 2 : Entretiens semi-directifs</p> | <p>Prise de contact avec toute l'équipe dirigeante responsable de la mise en œuvre de la fusion. Sur une période de 5 mois, nous avons pu récolter 9 réponses positives. Toutes les interviews ont été menées dans les locaux de la société. Ces entretiens semi-directifs ont cherché à encourager le partage de l'expérience des interlocuteurs sur la fusion qu'ils ont vécue. Nous avons ainsi dépassé le seuil de « saturation » : en général, celui-ci est atteint au bout de 5 ou 6 entretiens.</p> <p>Voici un extrait de quelques unes des questions figurant dans la grille d'entretien :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Quelles sont les principales difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de la fusion ?</i> - <i>Dans quelle(s) mesure(s) avez-vous utilisé les compétences et les savoir-faire du partenaire pour développer les activités du nouvel ensemble ?</i> - <i>Dans quelle(s) mesure(s) avez-vous transféré vos compétences et savoir-faire pour développer les activités du nouvel ensemble ?</i> - <i>Est-ce que les savoir-faire acquises et partagées étaient facilement intégrés et utilisées dans la nouvelle organisation ?</i> - <i>Y a-t-il eu des obstacles au partage et au transfert de compétences ? Lesquels ?</i> - <i>Comment les compétences étaient codifiées et stockées dans votre entreprise ? Utilisez-vous des outils et techniques de codification ?</i> - <i>Etc.</i> <p>Cinq entretiens ont été enregistrés avec l'accord des répondants, puis retranscrits pour rédaction d'un compte rendu.</p> |
| <p>Etape 3 : Collecte des documents</p> | <p>Les informations complémentaires ont été récoltées auprès de sources documentaires externes (livres et articles de la presse économique (environ 55 articles)).</p> |

Le choix d'un seul cas souffre de nombreuses faiblesses notamment du fait que les résultats ne sont pas généralisables et difficilement comparables avec d'autres cas. Il nuise donc à la validité externe de la recherche (Yin, 1989). Cependant, notre intention initiale n'était pas de développer un processus décrivant les éléments influant le transfert des compétences, mais d'en découvrir les mécanismes et de les expliquer, relativement à une situation donnée. Nous pouvons nous référer ici à Reminyi (1998) pour qui « *une étude approfondie peut apporter à*

la fois un nombre de données important et permettre de construire une conjoncture théorique rigoureuse et généralisable. »

Traitement des données

En suivant la méthode suggérée par Miles et Huberman (2003), nous avons effectué des fiches de synthèse des entretiens et des documents collectés, en nous appuyant sur la technique proposée par les auteurs :



Notre cadre théorique a permis d'identifier une liste de thèmes qui a été confrontée aux données issues du terrain et à un retour à la littérature (Miles et Huberman, 2003). Cette démarche a permis de transformer ces thèmes en codes. Pour chaque codage des données, une information n'est codée que si elle est présente dans au moins deux sources de données. Enfin, le codage a été effectué de manière systématique grâce à l'utilisation du logiciel « **NVivo** » spécialisé dans le traitement des données qualitatives. En constituant une base des données, le traitement par logiciel nous a aidé à présenter et analyser la variété des données récoltées et notamment, a permis la juxtaposition des différents codes.

3. Etude de cas : la fusion *Alpha-Bêta*

Nous avons pu analyser le phénomène du transfert des compétences dans le cas d'une fusion entre deux entreprises situées sur le secteur High-tech. La fusion entre **Alpha** (CA : 2,7 milliards d'euros) et **Bêta** (CA : 1,7 milliards d'euros) a impliqué une fusion des actifs physiques et un mélange des deux cultures. Six mois après l'accord des actionnaires, la marque de **Bêta** disparaissait et la nouvelle organisation commençait à fonctionner sous le nom **Alpha-Bêta**.

3.1. Les motivations de la fusion

Avant de s'interroger plus en détail sur les modalités du transfert des compétences dans le cadre de la fusion **Alpha-Bêta**, il est intéressant de revenir sur les objectifs principaux qui ont été à l'origine de cette opération afin de mieux en appréhender le déroulement. En effet, la

motivation première de l'opération était de pouvoir créer une nouvelle entité plus forte et plus concurrente. Ainsi le directeur général de la société explique : *«la société **Alpha** était en forte croissance. La société **Bêta** était un petit peu bloquée...l'objectif principal était de fusionner et d'intégrer les deux sociétés pour acquérir des grands parts du marché et créer un phénomène de taille qui était incontournable»*. Selon le Directeur innovation de la société, *«notre marché était en pleine période d'innovations. Face à ces innovations, il fallait faire des grands investissements pour survivre »*

Précisons ici que la fusion était comprise, malgré l'écart de taille (mesuré par le chiffre d'affaires), comme une occasion de transférer et partager les compétences. L'objectif était de profiter des acquis de chaque société et de construire une organisation intégrant le meilleur de chaque entreprise : *« ... le principe du rapprochement était de travailler par binôme. Chaque société a ramené les différentes expériences, savoir-faire, méthodologies, outils... »* (Directeur général). La fusion n'avait pas comme objectif initial de prendre la forme d'une absorption et la mise en œuvre s'est voulue égalitaire.

3.2. Description du processus d'intégration

Afin de bien rendre compte du processus d'intégration, il a été demandé aux acteurs interrogés de décrire les actions de l'opération. Le croisement des informations recueillies nous a permis de comprendre le déroulement de la phase d'intégration.

De la phase de préparation à la mise en œuvre de la fusion

A partir des entretiens conduits et des documents collectés, les négociations entre **Alpha** et **Bêta** se sont conclues de manière extrêmement rapide. De la signature de l'accord d'intention à la signature formelle de l'opération *« closing »*, moins de 5 mois se sont écoulés, ponctués par la mobilisation de nombreux acteurs. Les discussions ont porté sur la nouvelle équipe de direction, mais aussi sur la complémentarité des deux sociétés : *« ...il fallait se mettre d'accord sur les poste clés (...) et d'orienter les objectifs stratégiques des deux sociétés »* (Directeur stratégie).

Dans la phase de préparation, les acteurs dirigeants optent pour une politique de collaboration permettant de partager équitablement les ressources et de favoriser ainsi la mise en commun des savoir-faire organisationnels et technologiques : *« dans cette phase, il y avait une collaboration à parité. L'objectif était de créer une nouvelle société détenue à parts égales... »* (Directeur Stratégie)

Au cours de cette phase, aucun consultant n'a été sollicité pour mener une réflexion sur le programme d'intégration à venir.

Pour soutenir les chantiers dans leur travail, il a été choisi de créer un comité de pilotage constitué de trois membres de **Alpha** et cinq consultants internes venant des deux sociétés. Le comité de pilotage avait pour rôle de repérer les meilleures pratiques pour chaque domaine dans les deux entités.

Plus de 100 personnes sont ainsi directement impliquées dans le processus par une charge supplémentaire dans leur travail quotidien. 20 chantiers ont été mis en place, couvrant l'ensemble des activités des entreprises : *« le programme d'intégration consistait à identifier et quantifier les synergies qu'on pouvait mettre en œuvre par cette fusion. Synergies dans tous les domaines : réductions des coûts, ... donc tout ça était évalué et quantifié par des travaux communs entre les deux sociétés »* (Directeur Marketing). La règle générale fixée par les deux patrons était de choisir un des systèmes existant déjà dans l'une des deux structures que de créer une nouvelle organisation : *« la principale difficulté rencontrée est de choisir entre chacun des deux blocs d'activités... retenir (Alpha) ou (Bêta) ? »* (Directeur stratégie). Les chantiers étaient composés de 5 à 7 personnes.

Certains chantiers ont bénéficié d'une attention toute particulière (les achats par exemple). Grâce à un pouvoir de négociation accru par sa taille, **Alpha-Bêta** a pu améliorer sa position concurrentielle et annoncer une hausse de 23% de son bénéfice net lui permettant de réaliser 25% de ses objectifs prévus dès la première année. La plupart des répondants insèrent la mise en œuvre de la fusion dans une période de un an : *« un an après la fusion, notre société est entrée en bourse et les cours boursiers ont augmenté à 36 euros (...) la fusion a été un tremplin pour les deux sociétés »* (Directeur général).

Le choix du mode d'intégration

Selon la typologie de Haspeslagh et Jemison (1991), on peut, à partir des propos des acteurs et des documents collectés, penser que le mode d'intégration choisi a été l'absorption : *« Initialement, c'était une forme de fusion avec des actionnaires qui acceptaient de devenir minoritaires alors qu'ils étaient largement majoritaires à chaque côté (...) mais en réalité, il y a eu une absorption de Bêta par Alpha »* (Directeur général).

L'utilisation de cette typologie implique de définir le processus d'intégration comme la succession de deux phases : la phase de découverte et la phase de rationalisation.

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 cible pour accéder à 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.

La volonté des acteurs de *Alpha-Bêta* fut d'éviter une possible attitude vainqueur/vaincu et de promouvoir un principe d'égalité entre les deux structures. La préservation des deux systèmes a été mise en pratique par les acteurs d'*Alpha-Bêta* pendant les 4 premiers mois. L'objectif était de profiter des compétences de chaque société. Il s'agissait de construire une organisation intégrant les meilleurs acquis de chacune des entreprises. En ce sens, cette phase constituait une preuve de respect et de confiance qui favorisait l'apprentissage (Meier et al., 2006).

Cependant, les acteurs des deux sociétés considèrent que la plus grande taille de *Alpha* (CA est 3/2 supérieur que celui de *Bêta*), la notoriété supérieure d'*Alpha* et la performance des deux entreprises conduisaient à une situation ingérable. Elle correspondait au phénomène de « normalisation » décrit par Moscovici (1996) : dans le cas où le rapport de pouvoir n'est pas clairement en faveur d'une des deux sociétés, il y a adoption d'une position intermédiaire des normes de jugement.

- « *Il s'agissait d'une absorption dans la mesure où la taille de **Alpha** était plus grande que celle de **Bêta*** » (DRH) ;
- « ***Alpha** était en forte croissance, alors que la société **Bêta** était un petit peu bloquée...je dirais que c'était une absorption (...)* » (Directeur général)

Face à cette situation de blocage, *Alpha* reprend en main la nouvelle organisation créée et impose ses modes de gestion et ses règles de fonctionnement à la société *Bêta*.

La logique vainqueur/vaincu

La deuxième phase de l'intégration entre *Alpha-Bêta* s'est produite par une logique de rationalisation organisée en faveur de *Alpha*. En effet, il y a un lien très fort entre le rapport de pouvoir et le mode d'intégration. Selon le directeur stratégie de la société, « *celui qui a plus de pouvoir, c'est sa culture qui va dominer...* ». L'intégration s'est transformée d'« un mariage collaboratif » (collaboration) à « un mariage traditionnel » (domination) au sens de

Cartwright et Cooper (1994) : « ...après les réunions, nous avons décidé de garder les valeurs de **Alpha** » (Directeur Général). Dans le même ordre d'idées, Krekel et al., (1969) attribue la notion « d'asymétrie du pouvoir » entre les deux structures à l'écart de taille relative. Les auteurs expliquent que le facteur taille est un bon indicateur déterminant le degré d'indépendance d'une entreprise au profit de l'autre. La figure suivante schématise les liens entre les rapports de pouvoir et les différents modes d'intégration.

Figure 2 : Lien des positions de force avec les trois stratégies d'intégration

| | | |
|--|--|---|
| <p>Absorption</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'acquéreur apporte de nouveaux systèmes de management - La société acquise se conforme aux systèmes de gestion de l'acquéreur | <p>Domination</p> <p>L'acquéreur a pour mission de réduire la cible</p> | <p>Mise en conformité</p> <p>Les individus doivent soit se soumettre soit quitter le groupe</p> |
| <p>Préservation</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'acquis préserve son indépendance opérationnelle - Les deux sociétés apportent le meilleur de leur organisation | <p>Collaboration</p> <p>L'acquéreur et l'acquis profitent des complémentarités de leur organisation</p> | <p>Normalisation</p> <p>les individus sont en interaction et ils ont tous des capacités égales</p> |
| <p>Symbiose</p> <p>L'acquis diffuse ses normes, ses règles et ses systèmes de gestion dans la nouvelle organisation.</p> | - | <p>Innovation</p> <p>Les individus minoritaires créent de nouvelle norme pour répondre aux problèmes auxquels les majoritaires n'ont pas de réponse préétablie</p> |

4. Analyse et discussions

Le codage par thème a été initialement basé sur la liste suivante. Il reproduit les thèmes développés dans la littérature.

Tableau 2 : Grille thématique d'analyse du transfert des compétences

| Thèmes | Idées | Auteurs clés | Code |
|---------------------------------|---|---|--------------|
| Identification des compétences | Phase de découverte | Haspeslagh et Jemison (1991), Pralahad et Hamel (1994) | INF*- DECVRT |
| Confiance et engagement | La réputation et la volonté à apprendre | Kale et Singh, (2000) Koenig & Van Wijk, (1992) Hall, (2000) Smilor & Gibson, (1992) Cohen et Levinthal, (1990) | INF- COMPRT |
| Complémentarité des compétences | Complémentarité des dirigeants en terme de compétences | Krishnan et al (1997) | INF- COMPL |
| Ecart de taille | L'écart de taille entre les deux structures | Cartwright et Cooper, (1994), Pablo, (1994), Chi (1994) | INF- TAILLE |
| Communication | Mise en œuvre d'outils de communication et d'échange d'informations | Gupta et Govindarajan (2000), Bresman et al., (1999) | INF- COMMT |
| Expérience | Le nombre d'opérations réalisées dans le passé | Haleblian et Finkelstein, (1999), Simonin, (1999) Fowler et Schmidt, (1989) | INF- EXP |
| Formalisation des compétences | Degré de codification des compétences | Zander et Kogut, (1995) | INF- COD |

*INF = Influence

Identification des compétences à transférer

Dès la signature de l'accord de rapprochement, les équipes dirigeantes se sont entendues sur la nature et le type des compétences à transférer : les savoir-faire organisationnels et technologiques de la société **Bêta**. Si les acteurs attachent de l'importance aux compétences, c'est que l'industrie est en effet beaucoup plus technique et nécessite plus de compétences rares : « *on est dans un marché où il y a une grande technicité* » (Directeur innovation).

Nous avons vu que le mode d'intégration choisi a été l'absorption. L'utilisation de cette typologie implique, selon Haspeslagh et Jemison (1991), de définir une phase de découverte permettant d'identifier les « meilleures pratiques », d'échanger et de connaître la cible, son organisation et son métier.

Dans le cadre de **Alpha-Bêta**, le choix d'une phase de découverte de 4-5 mois découle de ce diagnostic : « ... *L'objectif était d'échanger, de rendre compte des différentes méthodes et outils des deux sociétés...* » (Directeur général). Certains acteurs soulignent l'intérêt de prendre le temps nécessaire pour identifier et diffuser les compétences spécifiques à chaque entité : « *les deux entreprises possédaient des compétences complémentaires. Un certain*

savoir-faire technologique de **Bêta** était un peu en avance. Dans le cas d'une intégration, à court terme, cela se met rarement en œuvre... » (Ex-DRH de la société **Bêta**). La marque de **Bêta** considérée comme une compétence propre à la société a été négligé par **Alpha**.

Il nous semble que la courte phase de découverte choisie par la société **Alpha-Bêta** est un des éléments qui ont contraint le transfert des compétences entre les deux sociétés.

La communication du processus de rapprochement

Aucun entretien ne mentionne des doutes concernant à ce qui a pu être communiqué pendant le processus d'intégration : « *notre principale fonction était de communiquer, communiquer et communiquer* » (Directeur général). Un des volets de la mission de l'équipe de direction était d'intégrer l'historique de **Bêta** au sein d'**Alpha** et de présenter aussi l'histoire d'**Alpha** aux employés de **Bêta**. L'objectif était évidemment de minimiser le sentiment d'inquiétude ressenti par les membres de **Bêta**. L'autre mission était aussi de préparer l'intégration des individus de **Bêta** transférés chez **Alpha** : « *Dans la phase de préparation, je réunissais toutes les 2 ou 3 semaines avec les managers pour donner de l'information même dès fois de manière très répétitive (...) on communiquait pourquoi on faisait cette opération pour diminuer les inquiétudes. Dès le lendemain de la fusion, on a fait des réunions tous les mois. On a essayé de communiquer tout ce qui est communicable. Tous les mois, il y avait une réunion vendredi soir des principaux managers, pour parler de tous les chantiers qu'on faisait. On a essayé en tout cas de donner énormément d'informations à l'ensemble des managers, à l'ensemble des salariés quand on pouvait et de demander aux chefs de département de le faire et de relier cette information* » (Directeur général).

De plus, une communication plus efficace est mise en place entre les différents sites de l'entreprise (Bresman et al., 1999). En effet, comme l'explique le directeur général, de nombreux déplacements ont été effectué : « *dès le lendemain, je commençais à rencontrer les managers des autres sites pour procéder, toutes les 2 semaines, à un point de situation* » (Directeur général).

La formalisation des compétences

Pendant la phase de négociation, les deux entreprises témoignent une volonté forte à partager équitablement leurs connaissances et compétences. Afin de profiter pleinement de la capacité à intégrer les deux structures, il semble important de bâtir des outils et de codifier ces savoir-faire (Zollo, 1998). Dès le lendemain, un audit a été opéré pour évaluer la compatibilité des

savoir-faire techniques des deux structures. Les méthodes d'évaluation étaient particulièrement similaires ainsi que les logiciels utilisés.

Lors de la phase de découverte, les actionnaires et membres des deux sociétés se réunissaient pour revoir leur mode d'organisation et d'intégration. Cette rencontre a permis de proposer des actions visant à favoriser le travail commun. Des plannings et reportings ont été mis en place notamment pour les activités techniques et commerciales. Un auditeur externe était nommé pour travailler en collaboration avec le directeur des affaires générales, afin d'aider dans la formalisation des compétences des deux entités. Enfin, durant la phase de rationalisation, aucune réelle codification des compétences n'a été utilisée. Les savoir-faire commerciaux et technologiques détenus par *Alpha*.

Il semble ainsi qu'au début du processus, les deux partenaires ont pris conscience des difficultés de l'intégration de leurs compétences. En effet, les deux équipes s'accordent pour développer des capacités organisationnelles facilitant le transfert et l'intégration de leurs savoir-faire. Cependant, à l'issue de la phase de rationalisation, les acteurs sous-estiment ces difficultés (Ahuja et Katila, 2001 ; Meier et al., 2006).

Expériences des partenaires

Historiquement, l'entreprise *Alpha* a réalisé neuf intégrations. L'opération de l'ampleur du rapprochement *Alpha-Bêta* étant considérée par les acteurs comme nouveau et particulièrement importante pour la société : « *Bêta* était la plus grande opération faite par *Alpha* dans son histoire » (DRH). « *La fusion avec la société (Bêta) représentait pour nous des meilleures pratiques de tout ce que nous avons appris avant* » (Directeur des affaires générales). Cependant, le style de management du processus d'intégration employé dans les opérations précédentes avait très autoritaire laissé des traumatismes chez certains acteurs : « *On a fait des erreurs dans les fusions précédentes. La première opération avec la société (...) on n'a pas laissé la place au partenaire qui a été décapité (...) les managers de la société Alpha avaient un esprit très entrepreneurial. Ils avaient créé la société de départ et étaient actionnaires* » (Directeur Stratégie).

« *Les dirigeants de Alpha avaient une culture « tout est permis » » (ex DRH de Bêta)*

« *Notre objectif était de continuer et continuer malgré les difficultés rencontrées* » (Directeur général).

Ainsi, les comportements acquis des managers peuvent constituer des problèmes non maîtrisables pour la fusion. En effet, si les managers considèrent qu'il a été tenu compte des

expériences de fusions précédentes, ils ne sont pas convaincus de leur transférabilité dans l'opération *Alpha-Bêta*. Les comportements dominateurs acquis risquent de ne pas être adaptés à ce contexte différent.

Ce constat nous renvoie aux travaux de Starbuck et Nystrom (1984) où les auteurs considèrent que l'intégration des nouvelles idées dans l'organisation est précédée d'un processus de désapprentissage. Ils pensent que le meilleur moyen de désapprendre est de changer les managers. Dans notre cas, c'est la même équipe de direction chargée de l'intégration des neuf opérations précédentes qui s'en occupe pour la fusion avec *Bêta*.

Les opérations de fusions qui semblent être similaires, mais en faits différents (contexte, spécificités de l'opération...) peuvent rendre le transfert des routines organisationnelles négatif (Nelson et Winter, 1982).

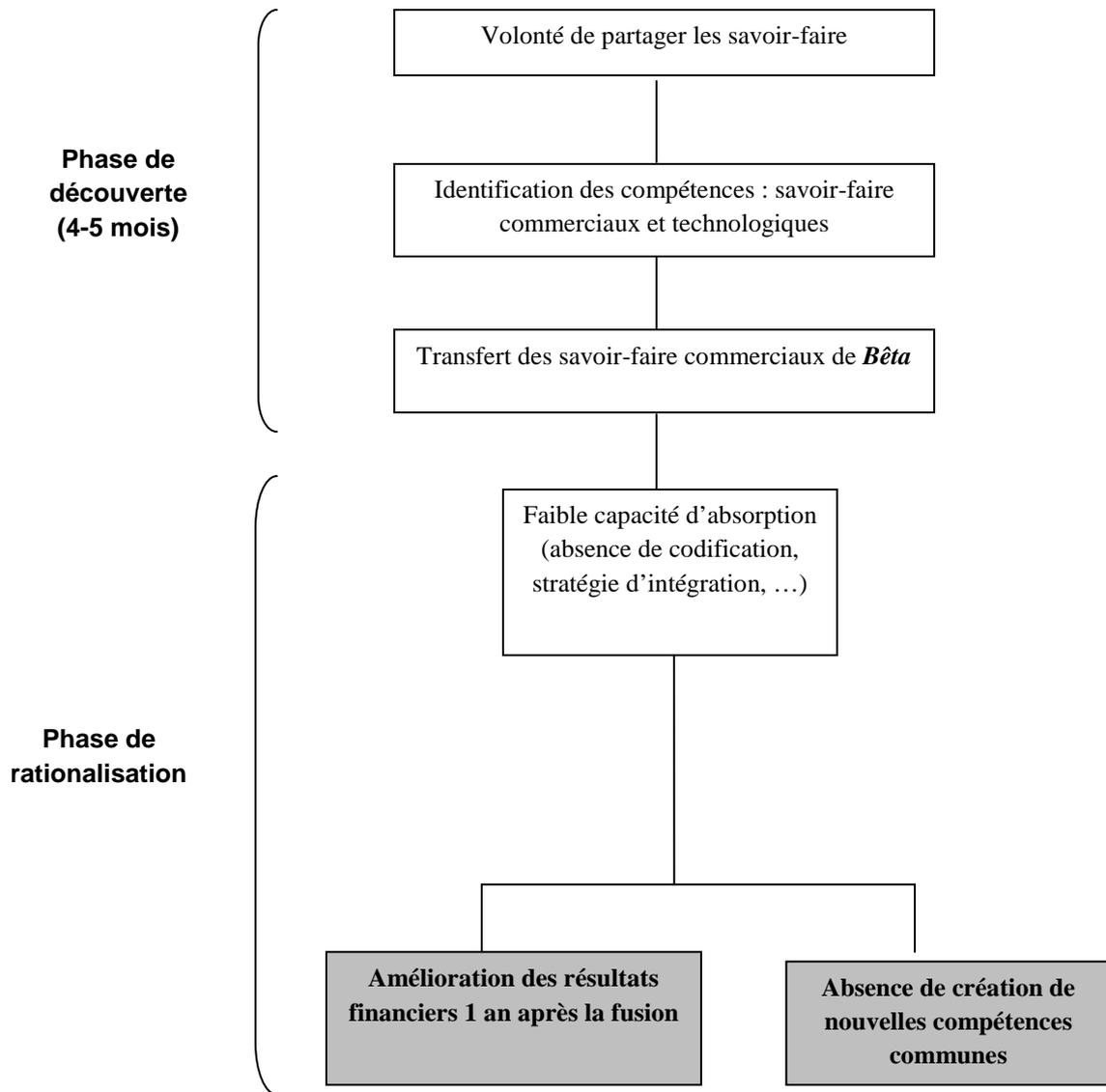
Complémentarité des compétences

Dans le cadre de la fusion *Alpha-Bêta*, la prise en compte de l'équipe dirigeante de *Bêta* n'a pas vraiment eu lieu : « *aucun membre du comité exécutif de (Bêta) n'a vécu la deuxième phase de l'intégration, puisque on est tous parti sauf une personne qui est (le directeur des systèmes d'information) qui restait...* » (Ex-DRH de *Bêta*).

L'analyse des éléments issus des entretiens, nous permet de définir la compétence complémentaire comme une compétence managériale spécifique. Cette compétence rare est spécifique à la nouvelle équipe de direction et pas nécessairement à celle existant avant la fusion. Cette définition semble contradictoire avec celle de Krishnan et al (1997). En effet, les auteurs, en réalisant une étude sur 147 opérations de fusions entre 1986 et 1988, la définit comme une spécialisation liée à la carrière des individus venant des deux sociétés (finance, marketing, opérationnel, management général).

A partir de l'ensemble de ces éléments, nous proposons un schéma retraçant le processus du transfert des compétences dans le cas *Alpha-Bêta*.

Figure 3 : Transfert des compétences dans le cas *Alpha-Bêta*



5. Synthèse et relecture critique de la fusion

La recherche d'explications quant au déroulement du processus de transfert des compétences nous amène à penser que ce dernier est largement influencé par :

1/ Le choix des règles managériales : L'expression « meilleures pratiques » est fréquemment évoquée dans les propos des acteurs interrogés. Elle a été entendue comme un transfert des compétences des deux sociétés. Toutefois, en réalité se sont les règles de fonctionnement de *Alpha* qui ont été choisies sans tenir compte des « meilleures pratiques » de *Bêta*. La volonté de terminer le plus rapidement possible l'intégration a amené les acteurs à privilégier d'insérer la cible dans l'acquéreur sans donner d'explications sur les raisons d'un tel choix.

En ce sens, Joffre (2007) explique que « *le mode de choix des règles unilatéral permet de réduire la durée de la phase de découverte et donc de passer rapidement de structures temporaires à des structures stabilisées* ».

De nombreux conflits d'intérêts se sont déclenchés pendant les premiers mois de l'intégration : « *puisque les deux entreprises travaillaient dans le même secteur, à la fin de la journée on était confronté au problème : deux personnes sur un même poste, beaucoup de double nom* » (directeur des affaires générales). La définition du nouvel organigramme était marquée par le départ des compétences clés de **Bêta**. Ce déséquilibre au niveau de la composition de la nouvelle équipe direction laisse supposer que la domination des règles de l'acquéreur en négligeant la phase de découverte a entraîné des problèmes de fonctionnement de la nouvelle structure.

2/ Les différences culturelles : une forte proximité culturelle influence positivement le processus d'intégration dans la mesure où les acteurs ont une vision commune de la nouvelle organisation (Meier et al., 2006 ; Fang et al., 2004). Tout au long du processus de négociation, les partenaires s'estiment complémentaires et perçoivent les mêmes priorités stratégiques à savoir : transférer les savoir-faire organisationnels et technologiques de **Bêta**. Or, la confrontation des deux structures notamment durant les premiers mois de l'intégration met en évidence des difficultés dues aux différences culturelles : « *Je pense que les managers de Alpha avaient un esprit très entrepreneurial, une solide culture... alors que la culture de Bêta était moins entrepreneuriale et avec plus de temps à accorder à la fusion et à ce qu'on pouvait faire. Elle était un peu moins rapide et moins active.* » (Directeur Stratégie).

L'absence d'un travail culturel préparatoire est considérée comme une difficulté majeure rencontrée dans le processus d'intégration « *la difficulté majeure était liée à la non prise en compte des différences culturelles* » (Directeur Stratégie).

Il nous semble ainsi que les acteurs ont concentré leurs efforts sur les aspects techniques et financiers en négligeant les dimensions culturelles.

3/ Le choix d'une équipe de pilotage composée essentiellement de trois membres de Alpha (PDG, DG et un cadre) qui sont depuis environ 9 ans dans l'entreprise d'une part, et le caractère restreint de cette structure (notamment l'absence des consultants externes pour soutenir l'équipe dans son travail) d'autre part, a limité la capacité de cette dernière d'évaluer les compétences prometteuses de la cible et faciliter ainsi leur transfert. Ces choix semblent

contradictoires avec la littérature. En effet, Haspeslagh & Jemison (1991) soulignent l'importance de constituer une équipe d'interface équilibrée ⁽³⁾ à partir de membres expérimentés des deux sociétés. Ils doivent être des personnes à la tête de la structure des deux organisations possédant un niveau suffisant de l'autorité.

4/ Le faible niveau de codification : Certes, comme le remarque Winter (1987), la compétence non codifiée est riche, mais difficile à enseigner car trop complexe et souvent tacite. La codification des compétences les rend en effet plus schématiques, simples, faciles à articuler et à enseigner. Les deux partenaires développent, au début du processus, des actions communes nécessaires au transfert de leurs compétences. Or, on note une absence d'une formalisation de documents relatifs à des fusions précédentes (Prevot et al., 2003 ; Zollo, 1998). En effet, la simple expérience acquise par la répétition des actions, est insuffisante. Seuls les degrés de codification et d'articulation de l'expérience améliorent la performance. Selon Prevot et al., (2003), cette codification se présente sous la forme de manuels, de listes d'erreurs à ne plus commettre, de tableaux de bord, de bilans... Ces formes de codification servent d'outils et de mémoire organisationnelle pour l'entreprise, et visent à faciliter la diffusion de la connaissance et à clarifier les rôles et les responsabilités de chacun. Cette codification est également importante dans son évolution. Opération après opération, l'acquéreur fait évoluer ses outils, les nuance et formule des idées nouvelles pour les intégrations futures (Singh et Zollo, 1998).

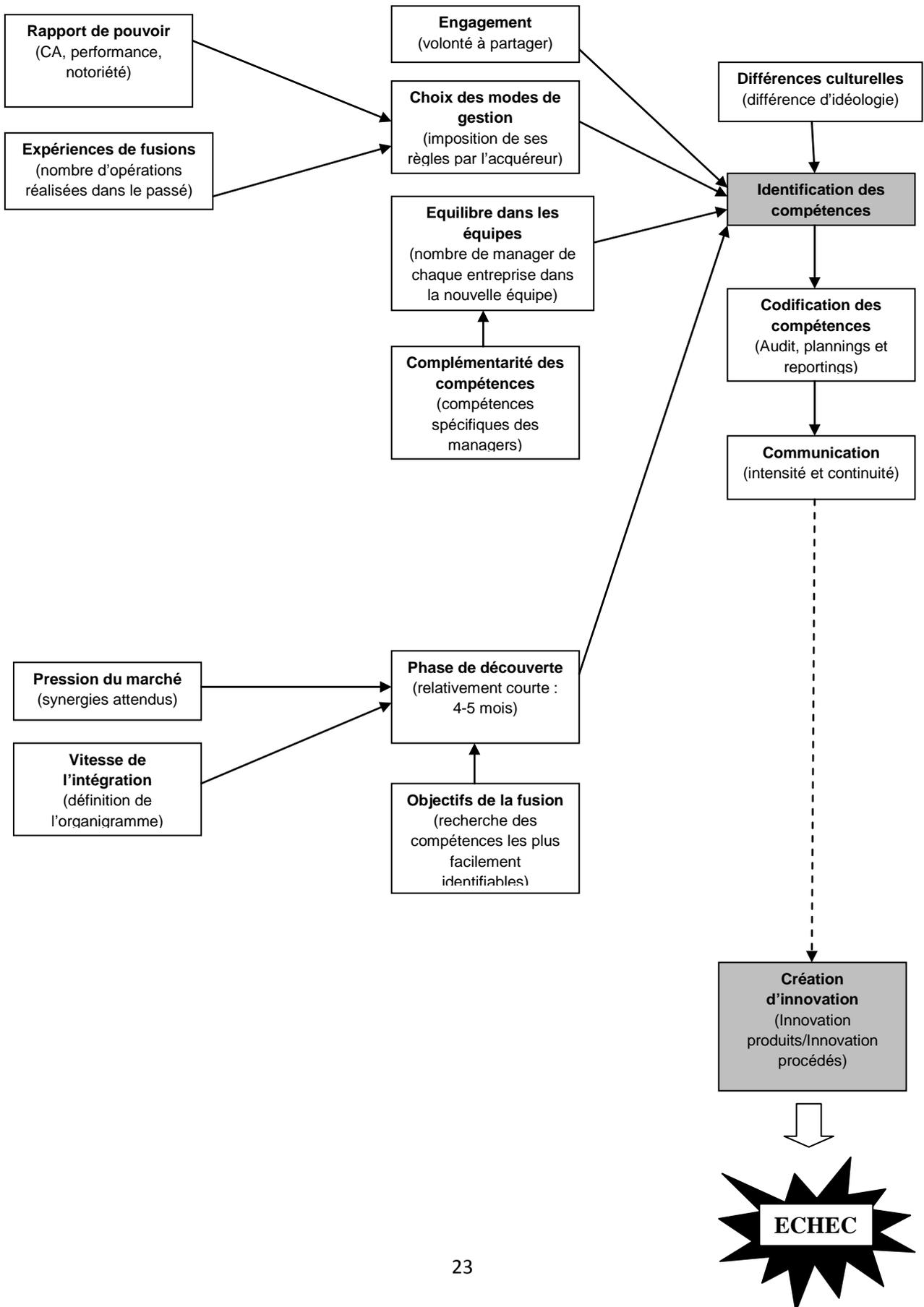
5/ L'absence totale de mise en relief d'innovation comme résultat du processus : La stratégie d'intégration privilégiée dans la fusion *Alpha-Bêta* était de choisir un des systèmes existant déjà dans l'une des deux organisations. Ce choix amène à sélectionner des règles existantes déjà que la création de nouvelles. Cette solution a permis d'améliorer rapidement les résultats financiers, mais cela a contraint la possibilité de créer de nouvelles compétences communes et donc la possibilité d'innover. Ce constat rejoint l'hypothèse de Haspeslagh et Jemison (1991) dans la mesure où la vitesse d'intégration est largement influencée par la pression du marché financier. En effet, les acteurs *d'Alpha-Bêta* ont cherché à réaliser les objectifs déclarés au marché (au bout d'un an), en négligeant la phase de découverte

⁽³⁾ – Joffre (2007) parle de l'équilibre dans les binômes dans la définition de l'équipe d'interface.

essentielle dans le transfert des compétences : « *la vitesse était pour nous une chose très importante* » (Directeur général).

Sur la base des résultats de l'étude de cas, complétés par un retour à la littérature, nous pouvons présenter les différentes relations existantes entre les déterminants (thèmes) influant le management du processus de transfert des compétences. Chaque thème a été opérationnalisé sur le terrain par des indicateurs. Ce schéma met en évidence le rôle important du manager dans la réussite du transfert, au travers un impact direct mais aussi indirect sur les résultats de la fusion.

Figure 4 : Modélisation des déterminants influant le management du processus de transfert des compétences dans le cas Alpha-Bêta



Conclusion

Afin d'appréhender les facteurs liés à la méthode de transfert des compétences dans le cadre d'une fusion entre deux entreprises technologiques, nous avons mobilisé un cadre théorique autour de deux concepts : l'accès aux compétences stratégiques et la capacité d'absorption de la cible. Nous avons identifié un ensemble de facteurs présentés sous forme de thèmes. Ces derniers constituent des pratiques managériales pour piloter le processus de transfert des compétences. La fusion *Alpha-Bêta* incite à tirer plusieurs enseignements pratiques. Le premier repose sur l'utilité et la mise en pratique d'une grille d'analyse du transfert des compétences. Ensuite, l'étude de cas met en évidence l'ensemble des variables expliquant l'échec de l'exploitation des compétences de la cible en vue de créer une innovation.

Ce constat ne peut s'expliquer que par une rupture de confiance progressive entre les acteurs engagés dans la fusion (Guallino et al., 2005). Le transfert des compétences dépend du degré de confiance qui règne et gouverne les interactions entre les acteurs. Selon Nootboom (1996), la confiance est définie par rapport à l'opportunisme. En effet, faire confiance, c'est accepter d'être dans une situation de vulnérabilité et dans des conditions de risque et d'incertitude.

Ainsi, dans notre cas, tous les éléments de confiance étaient présents au début du processus notamment la réputation des deux partenaires. Cependant, cette confiance a évolué au cours des premiers mois de l'intégration vers la défiance et a contraint l'exploitation des compétences.

Bibliographie

- Ahuja G; Katila R. (2001)**, "Technological Acquisitions and the Innovation Performance of Acquiring Firms: A Longitudinal Study", *Strategic Management Journal*, Vol.22, N°3.
- Aribou, M.L. (2009)**, « Etude des déterminants de succès du transfert de compétences stratégiques dans le processus d'intégration post fusions-acquisitions », Conférence annuelle de l'AIMS, 3-5 Juin, Grenoble.
- Bharadwaj A. (2000)**, "A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation", *MIS Quarterly*, 24, 1, 169-196.
- 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.
- Cannella, A.A.; Hambrick, D.C. (1993)**, « Relative Standing: A Framework for Understanding Departures of Acquired Executives », *Academy Of Management Journal*, 36(4), pp. 733-763.
- 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., 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 &

- Chi, T. (1994)**, « Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, and Choice of Exchange Structure », *Strategic Management Journal*, 15(4), 271-290.
- Cohen, W.M.; Levinthal, D.A. (1990)**, « Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation », *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp. 128-152
- Commissariat Général au Plan (2002)**, « La France dans l'économie du savoir : pour une dynamique collective », La Documentation française, Paris.
- 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.
- Fang, T; Fridh, C ; Schultzberg, S. (2004)**, « Why did the Telia-Telenor merger fail ? », *International Business Review*, Vol.13, pp. 573-594.
- Geringer J.M. (1988)**. "Partner Selection Criteria for Developed Country Joint Ventures", *Business Quarterly*, 53 (1), 67-84.
- 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)**, «Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation», *California Management Review*, 33, 3, 114-135.
- 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.
- Gupta, A.; V. Govindarajan (2000)**, «Knowledge flows within multinational corporations», *Strategic Management Journal*, 21, 473-496.
- Haspeslagh, P. C.; Jemison, D. B. (1991)**, «Managing Acquisitions. Creating Value through Corporate Renewal». New York: The Free Press.
- Ingham, M. ; Mothe, C. (1997)**, « Apprentissage organisationnel et coopérations en R&D », Actes de la VIème Conférence de l'AIMS, Montréal
- Inkpen, A. ; Dinur, A. (1998)**, « Knowledge Management Processes and International Joint Ventures », *Organization Science*, vol. 9, n° 4, p. 454-468.
- Jemison, D. B., & Sitkin, S. (1986)**, «Corporate acquisitions: a process perspective». *Academy of Management Review*, 11(1).
- Joffre O. (2007)**, «Confiance et réussite dans les fusions 'entre égaux' », *Revue Française de Gestion*, n° 175 (6).
- Kira, F.R. (2006)**. «Absorptive Capacity and Innovation: Evidence from Pharmaceutical and Biotechnology Firms». Emory University Working Paper.
- 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.
- Lincoln Y., Guba E.(1985)**, *Naturalistic inquiry*, Sage Publications, Beverly Hills, p. 357-392.
- Lorenzoni, G; Lipparini, A. (1999)**, «The leveraging of inter-firm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study». *Strategic Management Journal*, vol.20, p.317-338
- Meier, O ; Missonier, A. (2006)**, « La conduite de négociation lors d'un rapprochement technologique », *Revue Gestion*, Vol.31, N°2.
- Meier, O ; Missonier, A. (2006)**, « la gestion dynamique d'un processus d'innovation technologique dans le cadre d'une fusion », *Finance Contrôle Stratégie – Volume 9, n° 5, mars 2006, p. 209 – 235*
- Miles B.M. et Huberman A.M. (2003)**, « *Analyse des données qualitatives* », 2ème édition, De Boeck.
- Moscovici, S. (1996)**, « Psychologie des minorités actives », Paris, PUF (« Quadrige »). (1^{ère} éd. 1979)
- Nooteboom.B (1996)**: « *Trust, opportunism and governance: a process and control model* », *Organization Studies* ; Vol 17, N° 6, pp : 985-1010.

Prevot, F ; Guallino, G. (2003), « Développement d'une compétence : étude du cas de la compétence en management de l'intégration post-acquisition au sein du Groupe Lafarge », Conférence annuelle de l'AIMS, Tunis.

Prevot, F. (2004), «Managing inter-organizational transfer of competence: A case study », *Advances in Applied Business Strategy*, Vol. 8, pp. 165-186.

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.

Reuer.J, Zollo.Z et Singh.H (2002): "*Post-formation dynamics in strategic alliances*", *Strategic Management Journal*, vol 23, N°2, pp: 135-151

Singh, H ; Zollo, M. (1998), "The impact of knowledge codification, experience, trajectories and integration strategies on the performance of corporate acquisitions», *Conference Proceedings of the Academy of Management*, San diego, 42p. Sons Ltd, pp. 47-61.

Spender JC. ; Grant Robert M. (1996), "Knowledge and the firm: overview". *Strategic Management Journal*, vol.17, winter special issue, p.5-9

Starbuck W.H, Nystrom P. (1984), "To avoid organizational crises, unlearn", *Organizational Dynamics*, 12(4): 53-65.

Takeishi, A. (2001), "Bridging inter- and intra- firm boundaries: management of supplier involvement in automobile product development", *Strategic Management Journal*, 22. ventures", *Organization Science*, vol.9, n°4, p.454-469.

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

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

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), "Learning to integrate», in: *Mastering Strategy, complete MBA companion to Strategy*, Financial Times/Prentice Hall, 2000.