

Une analyse du processus de transfert des compétences technologiques dans le cadre d'une fusion dans le secteur des TIC

Audrey MISSONIER

ATER à l'IUT TC de Nice

Université de Nice Sophia-Antipolis

Doctorante au GREDEG-CNRS, FRE 2767

amissonier@yahoo.fr

Gabriel GUALLINO

Professeur à EuromedMarseille Ecole de Management

Doctorant au CRET LOG

Université Aix Marseille II

gabriel.guallino@euromed-marseille.com

Résumé :

Cette communication a pour objet de présenter les résultats d'une recherche sur un cas de transfert des compétences technologiques dans le cadre d'une fusion nommée TECCINE, entre deux entreprises dans le secteur des TIC

En vue d'acquérir et d'intégrer rapidement des compétences technologiques déjà existantes sur le marché, les entreprises peuvent recourir à des opérations de fusions. Ces dernières sont considérées comme un moyen d'action rapide pour enrichir leur capital immatériel. Cependant, le processus de transfert inter organisationnel des compétences est loin d'être garanti et contribue à une certaine déception vis-à-vis des résultats de la fusion. Ainsi, une des phases critiques, la période d'intégration au cours de laquelle s'opère le processus de transfert des compétences, nécessite de plus amples recherches.

Cette étude montre que, malgré la présence de nombreux éléments favorables au transfert des compétences tels que préconisés par la littérature, l'absence de prise en compte des spécificités du contexte par les dirigeants, l'absence de prise en compte de la dimension temporelle du processus de transfert et l'émergence d'actions « non rationnelles », ont contraint, à ce jour, la réussite du transfert des compétences. Ainsi, la grille de lecture appliquée au cas TECCINE montre qu'une approche simplement rationnelle du transfert de compétences, ne donne qu'une compréhension limitée des éléments pouvant expliquer sa réussite ou *a contrario*, son échec.

Mots clés : fusion, intégration, processus de transfert de compétences, TIC, étude de cas

1. INTRODUCTION

Les acquisitions entre entreprises sont devenues monnaie courante¹. Le rapport de synthèse de l'OCDE² publié en 2000, explique cette nouvelle tendance : « les coûts et les risques de l'innovation ayant augmenté, les entreprises se sont davantage spécialisées en s'ouvrant à l'extérieur. Elles ne peuvent plus, en effet, couvrir toutes les disciplines nécessaires, car de nouveaux domaines apparaissent qui reposent sur un large éventail de connaissances scientifiques et commerciales » (OCDE, 2000, p. 5). Parallèlement, de nombreux auteurs soulignent l'ampleur du progrès technologique sur les entreprises : elles sont amenées à maîtriser et à développer leur technologie afin de rester compétitives dans un monde en perpétuel changement (Jennewein et *al.*, 2004). En vue d'acquérir et d'intégrer rapidement des compétences technologiques déjà existantes sur le marché, les entreprises peuvent recourir à des opérations de fusions, dans la mesure où ces dernières sont considérées comme un moyen d'action rapide pour enrichir leur capital immatériel (Wernerfelt, 1984).

Cependant, si les fusions ou acquisitions (FA) technologiques suscitent au départ bien des espoirs, elles déçoivent aussi beaucoup. Ces opérations ont un impact psychologique fort sur les marchés boursiers qui surestiment la création de valeur sur le long terme (Kohers et Kohers, 2001). D'autres chercheurs ont aussi noté que ces types de rapprochement ont un effet négatif sur l'impact d'une technologie, cette dernière ayant tendance à être diluée par l'opération (Breitzman et *al.*, 2002). Une fois les accords signés, le processus de transfert inter organisationnel des technologies est loin d'être garanti. Les acquisitions technologiques sont donc séduisantes (les marchés parlent parfois de « *glamour firms* »), mais risquées. Le risque réside principalement dans la difficulté pour la firme acheteuse à transférer et à exploiter la technologie acquise. Le transfert de technologies se présente comme un enjeu majeur.

Dans cette communication, nous définissons la technologie dans une perspective gestionnaire, notamment à partir des travaux de Le Duff et Maïsseu (1991) qui la considèrent comme un « ensemble cohérent organisé des techniques, outils, matériaux, méthodes et savoir-faire, toutes applications du contenu des sciences (physiques, de la vie et du comportement) employées à des fins le plus souvent économiques, dans le but de produire

¹ A titre d'exemple, **Cisco System** a acquis en 2004 les start up Actona Technologie (spécialisée dans la recherche de documents), Pocket Network (commutateurs réseaux), Parc Technologies (gestion du trafic), P-Cube (contrôle IP), Netsolve (surveillance de réseau). De même, en juillet 2004, **Alcatel** a investi dans Tropic Networks (start-up spécialisée dans les solutions optiques métropolitaines). En septembre 2004, **Tekelec** a acquis VocalData (start-up offrant une plateforme de téléphonie IP) pour un montant de 27,5 millions de dollars.

² OCDE, L'observateur, 2000, « Science, technologie et innovation dans la nouvelle économie », octobre, www.oecd.org/publications/Pol_breif/

des biens ou des services marchands » (Le Duff et Maïsseu, 1991). Dans cette définition, on peut noter que la technologie fait référence à un corps de connaissances homogènes, comprenant des méthodes et des savoir-faire. Ainsi, un ensemble d'outils ne constitue pas, à lui seul, une technologie (Gilbert, 2001).

Le transfert de technologies entre deux organisations trouve ses racines dans le processus d'intégration de la fusion et acquisition (FA). En effet, cette période d'intégration se définit comme « le processus graduel au cours duquel les individus apprennent à travailler ensemble et à coopérer afin de transférer leur ressources technologiques » (Haspeslagh et Jeminson, 1987, p. 22).

C'est pourquoi, il apparaît pertinent de se demander « **Comment, s'opère le processus de transfert inter organisationnel de compétences technologiques au cours du processus d'intégration d'une opération de fusion ?** ». Au regard de l'importance grandissante du transfert de compétences technologiques inter organisationnel dans le cadre de FA, notre constat est que ce phénomène a été jusqu'ici négligé dans la littérature et qu'il mérite d'être approfondi. En effet, la faiblesse majeure des recherches sur le transfert inter organisationnel des compétences est d'ignorer la dimension dynamique et processuelle de ce phénomène. Les études se contentent de faire l'hypothèse selon laquelle certains types d'opérations de croissance externe sont plus propices au processus de transfert d'actifs immatériels entre les deux entités (Takeishi, 2001), sans analyser le processus lui-même. De même, la majorité des recherches utilise une méthodologie quantitative qui vise davantage à mettre en évidence les freins au transfert que d'en comprendre la dynamique processuelle. Ces absences sont surtout manifestes dans le cadre d'opérations de fusions dans le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC)³.

Cette communication ambitionne de combler partiellement cette lacune à partir d'une étude exploratoire qualitative d'une opération de fusion, sur le marché des TIC, entre deux entreprises nommée TECA et CINELOG⁴.

³ Selon Gilbert (2001), l'expression « TIC » recouvre deux fonctions distinctes, mais en interaction :

- la fonction d'information qui résulte d'une combinaison pertinente de renseignements, concernant des faits ou des personnes, destinée à modifier la perception d'une situation. Traiter l'information, c'est la recueillir, la transformer, la stocker et la transmettre à l'aide de l' « informatique », c'est-à-dire, l'ensemble des techniques permettant de traiter automatiquement et rationnellement l'information ;
- la fonction de communication consiste en l'échange d'informations entre un ou plusieurs acteurs, à travers un ou plusieurs canaux.

⁴ Pour des raisons de confidentialité, le nom des entreprises n'a pu être cité.

2. CADRE CONCEPTUEL

Le cadre conceptuel de cette recherche croise trois champs théoriques. Le premier champ est celui du transfert inter organisationnel des ressources et compétences (inspiré en grande partie des travaux de Penrose (1959)), qui permet d'identifier les éléments susceptibles de favoriser le transfert inter organisationnel des compétences dans les opérations de croissance externe. Le second courant de recherche est relatif aux compétences technologiques (Ranft et Lord, 2002). Enfin, le troisième courant de recherche exploré est celui du management du processus d'intégration d'une opération de fusion (Haspeslagh et Jemison, 1991). Ce dernier nous permet de mieux comprendre comment est censé s'opérer le processus de transfert, au cours de la période d'intégration des deux entités. La période d'intégration est un processus qui débute dès les premières phases de la négociation et qui court jusqu'à la gestion quotidienne des entreprises (Ashkenas et *al.*, 1998). Nous considérons que la littérature sur la période d'intégration est susceptible de faciliter notre compréhension quant au déroulement du processus de transfert des compétences technologiques entre deux organisations.

Une revue de ces fondements théoriques permettra dans un premier temps, de proposer une clarification des concepts de ressources et de compétences technologiques. Dans un second temps, nous tenterons de répondre à notre question principale à l'aide d'une grille de lecture présentant les éléments pouvant faciliter la réussite du transfert des compétences technologiques, à partir des éléments répertoriés dans les études théoriques et empiriques antérieures. Par la suite, cette grille sera utilisée pour analyser en profondeur le cas de fusion TECCINE. Enfin, cette étude nous permettra de mettre en lumière de nouveaux éléments explicatifs de la réussite, ou *a contrario* de l'échec, du transfert inter organisationnel de compétences technologiques.

2.1. DE LA THÉORIE DES RESSOURCES AU TRANSFERT DE COMPÉTENCES

Les ressources, compétences, connaissances, savoir-faire... 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. Il apparaît dès lors important de les dissocier.

Notre intention est de fournir des bases pour initier la recherche sur le terrain, et non de discuter les concepts de façon exhaustive. Cependant, nous insisterons dans cette communication, sur les travaux qui traitent du transfert des ressources et compétences dans le contexte des collaborations inter-firmes⁵.

⁵ Notons à ce propos, que la majorité des travaux étudient les alliances et non les opérations de fusions.

2.1.1. Les apports de la théorie des ressources.

Inspirée en grande partie par les travaux de Penrose (1959), l'approche par les ressources nommée « Resource Based View » a été développée, à partir du milieu des années 1980, par de nombreux auteurs (Wernerfelt, 1984 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Barney, 1991). Wernerfelt définit les ressources comme « des actifs tangibles ou intangibles rattachés de manière semi-permanente à la firme » (Wernerfelt, 1984, p. 132). Plusieurs typologies proposent une classification des ressources (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Grant, 1991). Certaines ressources revêtent une importance capitale : les savoir-faire de l'entreprise, qui résultent de l'accumulation de compétences. Ces compétences⁶ désignent « la capacité d'un ensemble de ressources à réaliser une tâche ou une activité » (Grant, 1991, p. 119). De même, Doz définit les compétences comme « les processus sous-jacents qui permettent de combiner attitudes, systèmes actifs et valeurs qui procurent un avantage compétitif et fournissent de précieuses fonctionnalités pour la clientèle » (Doz, 1997, p. 93).

2.1.2. La dynamique du transfert des compétences

Les entreprises disposent de trois voies pour accéder et explorer de nouvelles compétences : le développement en interne (au sein de l'entité) ; le recours aux alliances (construction d'un partenariat qui repose sur un échange de ressources et/ou compétences) et les opérations de fusions ou acquisitions (achat sur le marché de compétences déjà développées par une firme). L'option de développement en interne assure le contrôle de la nouvelle compétence. Cependant, elle est fortement coûteuse en temps et en argent. En second lieu, à défaut de ressources propres, l'entreprise peut emprunter celles d'autres sociétés en recourant aux alliances. En effet, les alliances sont un moyen d'accès rapide aux compétences, de partage de risque et contribuent à diminuer l'incertitude (Hagedoorn, 1993). Néanmoins, la firme n'est pas en mesure de totalement contrôler les compétences développées en collaboration avec un ou plusieurs partenaires. Aussi, la possibilité de mettre rapidement un terme à l'alliance (Claude-Gaudillat, 2001) et les risques de « captation de compétence, conduisent parfois les dirigeants à recourir à l'acquisition de nouvelles compétences sous des formes moins réversibles » (Puthod et Thévenard, 1997, p. 13). En troisième lieu, l'entreprise peut donc décider d'acquérir rapidement des compétences déjà existantes sur le marché, au moyen d'une FA.

⁶ Nous traduisons par « compétences » les termes tels que « capabilities » (Grant, 1991) et « competencies » (Prahalad & Hamel, 1990).

2.2. LE TRANSFERT DE TECHNOLOGIE DANS LES FUSIONS

2.2.1. Les fusions et l'acquisition de nouvelles ressources

Appliquée aux opérations de fusions, la théorie des ressources suggère que ces dernières peuvent devenir un avantage « substantiel », et ainsi motiver la croissance des firmes (Harrison et *al.*, 1991). Les FA représentent une réelle opportunité pour obtenir des ressources non disponibles sur le marché et déjà assemblées (Wernerfelt, 1984). Cependant, le coût pour accéder à des compétences peut s'avérer onéreux, pour des raisons liées à l'intégration des compétences acquises (Hennart, 1988). En effet, ces dernières devront être intégrées aux compétences déjà existantes, ce qui peut prendre du temps et s'avérer hasardeux (Claude-Gaudillat, 2001). Mais si on compare les fusions au développement en interne et aux alliances, trois catégories de bénéfices quant au transfert inter organisationnel de compétences, peuvent être listés (Haspeslagh et Jemison, 1991) : l'apport de nouvelles ressources et leur partage (entraînent la rationalisation des actifs communs aux deux entités) ; le transfert de compétences fonctionnelles (l'entreprise améliore ses compétences en apprenant de l'autre) et le transfert de compétences managériales⁷.

2.2.2. L'importance du transfert de technologie

La littérature économique et celle du management stratégique démontrent combien les actifs immatériels sont aujourd'hui considérés comme des actifs précieux pour l'entreprise, lui assurant une avance concurrentielle (Hall, 1992 ; Hoarau et Teller, 2001). Les ressources déterminantes pour les entreprises ne sont donc plus les actifs tangibles (usine, matériels, terrains et ressources naturelles, matières premières, etc.) comme c'était le cas un siècle plus tôt, mais « des ressources intangibles comme la connaissance, les savoir faire, ou les droits de propriété industrielle » (Jennewein et *al.*, 2004). Les ressources intangibles sont souvent considérées comme source d'avantage concurrentiel, car « leur imitation n'est pas aussi aisée que dans le cas des ressources matérielles » (Booto Ekiona, 2004, p.3).

Les FA favorisent-elles la construction d'un avantage concurrentiel grâce à l'acquisition d'un nouvel actif intangible, et plus précisément une nouvelle technologie ? Les recherches soulignent que les FA peuvent contribuer à l'amélioration de la performance technologique, à la condition que le fit stratégique et organisationnel soit au rendez-vous (Hagedoorn et Duysters, 2002). Le fit stratégique représente le niveau d'adéquation entre les métiers des deux entreprises acheteuse et achetée (les chercheurs utilisent souvent comme mesure la différence entre les codes de classification industrielle des deux entreprises). Le fit

⁷ 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.

organisationnel quant à lui représente le niveau de compatibilité organisationnelle entre les deux firmes (compatibilité culturelle, style de management...)

Loin de mettre en valeur les technologies achetées, les FA ont tendance à les diluer (Breitzman et *al.*, 2002). Hitt et *al.* (1991) montrent que les acquisitions ont un impact négatif sur l'intensité en R&D et sur l'intensité en production de brevet. Plus précisément, les firmes qui se développent par acquisition produisent moins d'innovation interne et se concentrent plus sur l'innovation externe.

Cependant ces résultats doivent être relativisés : si on observe une baisse à court terme du nombre de lancement de produits suite à une acquisition (Puranam et *al.* 2003), la variété des résultats liés à la mesure de la performance technologique nous amène à nous intéresser au dit transfert et à la technologie vue comme une ressource valorisable.

2.2.3. Le processus d'intégration et le transfert de technologie

Plusieurs courants de recherches se sont intéressés aux multiples difficultés de la phase d'intégration, susceptibles d'expliquer les nombreux échecs des fusions. Les auteurs ont cherché à relier le processus d'intégration à une première approche de la performance (Duhaime et Schwenk, 1985 ; Bastien et Van de Ven, 1986 ; Jemison et Sitkin, 1986a). Les travaux sur la période d'intégration ont connu une avancée importante, avec l'apparition d'une « approche processuelle ». Ce courant tend à montrer que le contrôle du processus d'intégration constitue l'un des déterminants de l'opération de fusion (Jemison et Sitkin, 1986b ; Haspeslagh et Farquhar, 1987 ; Haspeslagh et Jemison, 1991). A ce titre, Haspeslagh et Jemison (1991, p. 142) suggèrent de laisser un fort degré d'autonomie à la firme achetée pour ne pas prendre le risque de voir ses connaissances tacites détruites par un fort niveau d'intégration et ainsi de « préserver la capacité stratégique à transférer (Haspeslagh et Jemison, 1991, p. 142).

Cette synthèse de la littérature liée au transfert inter organisationnel des compétences technologiques dans le cadre d'une opération de fusion, nous a permis de préciser notre approche. Notre communication ambitionne d'enrichir les travaux sur le transfert inter organisationnel de compétences technologiques à partir de l'étude du transfert de compétences entre deux entreprises situées sur le secteur des TIC et réalisant une opération de fusion.

3. METHODOLOGIE

Notre analyse de terrain s'est concentrée sur l'étude d'un cas unique, celui d'une fusion dans le secteur des TIC entre les entreprises TECA et CINELOG. Cette opération a donné

naissance à l'entreprise TECCINE⁸. Ce cas a été choisi parce qu'il nous assurait la mise à disposition d'une documentation souvent inaccessible par les chercheurs (les documents confidentiels relatifs aux accords de fusion et les mails échangés entre acteurs dirigeants). Ces données disponibles nous ont permis d'analyser en détail toutes les étapes du processus de transfert et de relater de façon précise le discours des acteurs dirigeants, et ainsi de saisir la « réalité » sans toutefois la « perturber » (Wacheux, 1996, p. 212). La nature processuelle et contextuelle complexe de l'intégration post-fusion exige des méthodes intensives de recherches (Hunt, 1990 ; Larsson et Finkelstein, 1999). Par conséquent, la méthode d'étude de cas est particulièrement bien adaptée pour une telle étude. La méthodologie et la démarche de recherche sont présentées en annexe (5.1.).

Afin de comprendre les éléments pouvant favoriser ou *a contrario*, contraindre la réussite du transfert de compétences technologiques, nous avons construit une grille de lecture facilitant la compréhension du dit transfert de la façon suivante : en colonne, sont présentées les différentes étapes du transfert inter organisationnel (la découverte des compétences du partenaire, leur exploitation et la création commune de nouvelles compétences). En ligne, sont exposés les facteurs et les conditions influençant la réussite de ce transfert (cf. tableau 1).

⁸ Pour des raisons de confidentialités les noms des entreprises ont été modifiés.

<i>Accès aux ressources et compétences du partenaire (découverte)</i>			
Contexte et conditions organisationnelles	Structuration de la relation	- répartition du pouvoir - mécanisme de contrôle - partage de l'information	Takeishi (2001)
	Complémentarité	- des objectifs - de la culture organisationnelle	Chi (1994) Lyles et Salk (1996)
	La confiance (capital relationnel)	- la réputation du partenaire - croyance dans les compétences du partenaire - connaissance mutuelle des partenaires	Kale et Singh (2000)
<i>Transfert/combinaison/intégration des ressources et compétences (exploitation)</i>			
Types de ressources/compétences	Les niveaux de transférabilité	- ressources complémentaires	Hitt et <i>al.</i> , (1991) Harrison et <i>al.</i> , (1991) Chi (1994)
Capacités d'absorption (acquérir, assimiler et exploiter) Cohen et <i>al.</i> (1990)	Compétences managériales	- expérience des coopérations	Simonin (1999)
	Niveau d'engagement	- volonté à apprendre et partager - capacité à apprendre et partager	Cohen et Levinthal (1990) Lyles et Salk, (1996)
Capacités de transmission (ou d'adaptation)	Formalisation	- codification des compétences (facilite l'enseignement et le transfert des compétences)	Zander et Kogut (1995)
<i>Création de nouvelles compétences (appropriation)</i>			
Intérêt stratégique	« effet en retour » du transfert	- contribue positivement à l'amélioration des compétences - contribue négativement à l'amélioration des compétences, (apparition de tensions internes)	Paturel et Degraevl (1998)

Tableau 1 : Grille de lecture du processus de transfert inter organisationnel des compétences

4. PRESENTATION DU CAS TECCINE

La démarche d'analyse du cas TECCINE, résultat de la fusion entre les entreprises TECA et CINELOG, suit trois étapes conformément à notre grille de lecture :

- la phase de découverte des compétences (période de négociation entre les entreprises) ;
- la phase de transfert (c'est au cours des six premiers mois de l'intégration que doit *a priori*, s'opérer la mise en commun et l'exploitation des ressources) ;
- la phase d'appropriation (développement en commun d'une nouvelle compétence).

4.1. LA PHASE DE DÉCOUVERTE DES COMPÉTENCES

Contexte et conditions organisationnelles de la fusion TECCINE

Afin de comprendre le processus de fusion entre TECA et CINELOG et les enjeux stratégiques du rapprochement pour chacune des deux entités, il nous a semblé important d'étudier le contexte concurrentiel (construit grâce aux articles de presse parus sur ce sujet et aux discours des dirigeants). La présentation du contexte va nous amener à définir les spécificités et problématiques propres au secteur sur lequel intervient l'entreprise nouvellement créée (cf. tableau 2). Par la suite, sont présentés les objectifs de la fusion (cf. tableau 3).

	DEFINITION
Le marché	- La tendance du marché est à une très forte concentration (reste quatre principaux acteurs sur le marché national) - Les entreprises développent et commercialisent des logiciels d'études statistiques destinées aux entreprises clientes
Spécificités de TECA	- La société TECA est reconnue sur le marché (notoriété de la marque très forte). Elle a été la première entreprise à développer et commercialiser des logiciels de mesure statistique - Cependant, elle rencontre des difficultés pour faire évoluer sa technologie. En effet, suite à une demande forte de ses entreprises clientes, elle se doit de développer des logiciels qui permettent en plus de mesures statistiques, d'opérer une analyse des données statistiques. Ces logiciels dépendent d'une mesure nommée « HITIC » que TECA ne maîtrise pas - Sa pérennité sur le marché est remise en cause du fait de cette non maîtrise de savoir faire (forte demande des entreprises clientes)
Spécificités de CINELOG	- CINELOG est experte dans la technologie « HITIC ». Surtout, elle est la première entreprise à avoir réussi à faire évoluer son logiciel en passant d'une simple mesure à une analyse statistique - Malgré le développement d'avancée technologique et d'une compétence spécifique, sa situation financière est préoccupante.

Tableau 2 : Définition du secteur et du marché de TECA et CINELOG

Sur le marché, l'opération de rapprochement a une double justification :

- transférer des compétences d'une entreprise à l'autre (la marque de TECA et la compétence technologique de CINELOG permettant l'analyse des données) ;
- se positionner comme acteur de référence (devenir leader du marché).

Pour ce faire, les deux entités devront opérer la fusion de leur chaîne de production, afin d'optimiser la technologie de TECA en lui permettant de passer d'une simple mesure à une analyse statistique. Pour cela, les entreprises TECA et CINELOG se sont finalement entendues sur une démarche coopérative, plutôt que dominatrice. Les acteurs se sont accordés sur un partage du pouvoir et du contrôle de la société TECCINE, assuré par un Comité représenté par deux membres : le dirigeant de TECA et le dirigeant de CINELOG. En raison

des spécificités propres à TECA et CINELOG, la fusion devrait conduire à la création de compétences nouvelles, difficilement reproductibles par la concurrence. Cette fusion répond clairement à une problématique du marché : devenir leader.

OBJECTIFS	Pour TECA	Pour CINELOG
1. Transférer les ressources et compétences	Bénéficier des compétences technologiques de CINELOG : <i>« Notre produit de mesure statistique est bon, cependant au regard du marché, nous avons été incapable de le faire évoluer rapidement et correctement. L'objectif dans un premier temps du rapprochement avec [CINELOG] est d'acquérir leur expertise technologique permettant d'opérer une analyse des données statistiques générées. Nous avons toutes les occasions d'apprendre et de nous développer. »</i> Cadre 6 TECA	Bénéficier de la renommée de TECA: <i>« La marque [TECA] va nous permettre d'accroître notre portefeuille client, du fait de sa renommée. De cette fusion avec [TECA] en dépend notre survie sur le marché »</i> Cadre 1 CINELOG
2. Se positionner comme acteur de référence	<i>« Avec la technologie développée par CINELOG, c'est-à-dire le passage d'une mesure à une analyse statistique, couplée à notre notoriété, nous devrions devenir leader »</i> Cadre 4 TECA	<i>« [TECA] est la plus ancienne entreprise de ce secteur et donc bénéficie d'une très forte reconnaissance. En couplant nos compétences, notre objectif est de tuer la concurrence et de rester seule sur le marché »</i> Cadre 6 CINELOG

Tableau 3 : Objectifs de la fusion TECCINE

4.1.1. Nature des compétences

Dès le début des négociations (février 2002), les actionnaires se sont entendus sur la nature des compétences à transférer : d'un côté la marque, associée à la notoriété de l'entreprise TECA, et de l'autre côté, les compétences technologiques de l'entreprise CINELOG. Ces compétences technologiques constituent un ensemble de processus, d'expériences, d'attitudes et de comportements qui ont contribué à la création en interne de logiciels spécifiques de traitement des données. Les logiciels développés par CINELOG sont avant-garde, dans la mesure où ils assurent en plus d'une mesure statistique, une analyse statistique des données pour les entreprises clientes. Cette analyse permet de procurer aux entreprises clientes une offre beaucoup plus orientées marketing. C'est cette compétence technique développée par CINELOG, qui a fait sa prospérité. Cependant elle est détenue essentiellement par un seul acteur, le Directeur Technique de CINELOG et n'a jamais fait l'objet d'aucune codification.

« Nous utilisons des logiciels particuliers propriétaires. « Propriétaire » signifie que nous avons développé des logiciels qui correspondent uniquement à nos besoins [...]. Nous étudions nos besoins, et nous développons un logiciel qui ne correspond qu'à nos besoins. L'avantage est que ce logiciel est beaucoup plus adapté à la demande de nos clients : en plus d'une simple mesure, nous leur procurons un nouvel outil : une analyse de leurs données statistiques. Les inconvénients sont que son évolution coûte plus chère. Nous utilisons une autre base de données que celle de nos concurrents, cette base fait notre force car elle est spécifiquement adaptée à nos besoins et à ceux de nos clients. Il est difficile de faire mieux ! » (Directeur technique de CINELOG).

Au début du processus d'intégration, les deux entreprises sont confiantes dans la mesure où elles considèrent leurs objectifs, attentes et compétences comme complémentaires :

« La fusion a été surtout perçue comme quelque chose à la fois technique, culturelle et nécessitant une cohérence de points de vue stratégique et commercial. Il fallait que nous ayons la même vision du marché, du monde, du développement en ligne. Cela nous paraissait des conditions de succès qu'il fallait absolument remplir pour avancer » (Cadre 2 TECA).

4.1.2. Caractéristiques de l'intégration

Les acteurs dirigeants optent pour une politique d'intégration permettant de favoriser la mise en commun de leurs actifs intangibles (marque et technologie). Les sites de TECA et de CINELOG ont ainsi été préservés, et aucun transfert de personnel n'a été opéré. Cependant, du point de vue du management, aucun dispositif particulier n'a été mis en place afin de faciliter le travail d'intégration des membres du Comité de Direction. Ils avaient pour seul document le Protocole d'Accord définissant, à un niveau très global, les objectifs prioritaires de la fusion. De plus, les acteurs ne bénéficiaient d'aucune réelle expérience en matière de management d'un processus d'intégration. Malgré ce manque d'expérience et d'outils de transferts, toutes les conditions semblaient réunies pour assurer le transfert des compétences : le contexte de la fusion, le caractère amical des échanges, la volonté de partager équitablement les ressources, les complémentarités des compétences, et la structure de la nouvelle organisation née du choix du mode d'intégration. Cependant, dans les faits, la réalisation de l'intégration ne s'est pas faite sans difficulté et les compétences technologiques détenues par CINELOG n'ont pu être transférées à TECA, à ce jour.

4.2. LA PHASE D'EXPLOITATION DES COMPÉTENCES

L'analyse des quatre premiers mois d'intégration montre que beaucoup de temps et d'énergie ont été consacrés à la tentative de transfert du savoir faire technologique de CINELOG vers TECA. En effet, la fusion des données techniques s'est avérée très complexe en raison des spécificités de traitement des données propres à chaque entité.

Une absence de mesure permettant de faciliter l'intégration technique s'est faite ressentir : absence de définition précise des postes et fonctions de chacun (quelles sont les personnes en charge de planifier, contrôler et s'assurer de la réalisation du transfert de TECA vers CINELOG ?), l'absence d'outils permettant de suivre, de contrôler les projets et de communiquer (tableaux de bords, reporting...). Un certain optimisme quant au déroulement du processus d'intégration technique a handicapé la réalisation des synergies attendues. En effet, lors des négociations, l'entreprise TECA a opéré un audit de l'entreprise CINELOG afin d'évaluer ses ressources, ses compétences et sa santé financière. Cependant, concernant la technique, aucun audit particulier n'a été mené pour connaître les compétences requises et nécessaires pour transférer et maîtriser la technique de CINELOG. Les acteurs de TECA et de CINELOG étaient persuadés de la compatibilité de leur savoir-faire technique respectif. Or, ce n'est qu'après quelques semaines d'intégration que les deux directeurs techniques ont réalisé que leur façon de procéder quant aux calculs des données (afin de transmettre aux entreprises les mesures et analyses statistiques) était particulièrement divergente ainsi que les logiciels employés. Dès lors, le transfert de savoir faire de CINELOG vers TECA semblait plus compliquer que les acteurs ne l'avaient envisagé.

*« Je pense que nous avons eu un excès d'optimisme sur le transfert de technologie. Mais le problème est que nous avons présenté au marché la fusion, comme nous permettant d'optimiser notre technologie notamment par la sortie de nouveaux produits. Donc maintenant il nous faut sortir de cette situation. Nous avons un retard de deux mois ! »
(Membre Comité)*

De plus, les acteurs de TECA se sont plaints du manque de transparence, ne bénéficiant d'aucune visibilité sur les développements technologiques opérés par les membres de CINELOG.

A l'issue de cette phase, deux constats peuvent être établis :

- La fusion est perçue comme une réussite sur le plan commercial. En effet, ce rapprochement entre TECA et CINELOG a été applaudi par le marché dans la mesure où il a créé une dynamique commerciale. La combinaison de la marque de TECA associée aux produits de CINELOG, a permis l'accroissement du portefeuille client de la nouvelle entité TECCINE :

« Le lancement des produits commercialisés sous le nom [TECCINE] nous a permis d'atteindre nos objectifs de chiffre d'affaire et de positionnement. Les objectifs prioritaires que nous nous étions fixés sur 6 à 9 mois sont atteints, donc en ce sens c'est un succès » (Cadre 1 TECCINE).

- Malgré ce succès commercial, le transfert des compétences technologiques n'a pu encore se réaliser, à ce jour. Le développement des produits s'est opéré exclusivement sur le site de l'entreprise CINELOG. De plus, les acteurs de CINELOG devaient transmettre leur savoir faire technologique aux acteurs de TECA. Or, après huit mois d'intégration, aucun acteur de TECA n'est en mesure de maîtriser la technologie de CINELOG. Les acteurs de TECA rencontrent de nombreuses difficultés, car la technologie est fortement complexe et n'a jamais fait l'objet de codification. Les acteurs de CINELOG se plaignent du temps consacré à ce transfert considérant ce dernier comme non prioritaire.

« Nous avons toujours deux bases de données. C'est la conséquence des camps retranchés ». (Membre équipe technique CINELOG)

4.3. LA PHASE D'APPROPRIATION DES COMPÉTENCES TECHNOLOGIQUES

Malgré un équilibre financier pour l'année 2002 et l'arrivée de nouveaux clients, un sentiment de déception chez les acteurs dirigeants se fait nettement ressentir en début d'année 2003. TECA manifeste son désir et son impatience quant au contrôle et à la maîtrise des compétences technologiques de CINELOG. Progressivement, les incompréhensions et conflits entre les membres du Comité sont de plus en plus récurrents. Une perte de confiance s'instaure et le Comité n'est plus en mesure de prendre rapidement des décisions quant au bon fonctionnement de la société. C'est durant cette troisième période d'intégration que les actionnaires de CINELOG et de TECA ont réalisé que la fusion s'était construite sur des objectifs différents. En effet, les actionnaires de CINELOG visaient un objectif de maximisation et de valorisation de leur actif (développement de nouveaux produits). A la différence, les actionnaires de TECA cherchaient à renforcer leur position sur le marché, afin de s'imposer comme l'acteur de référence.

« La cohésion des équipes opérationnelles, de la direction et des actionnaires, ne peut se faire que s'il y a partage à tous les niveaux : partage de la vision stratégique, des objectifs, des tâches... Or, maintenant on se rend compte que les objectifs sont différents pour les actionnaires de [CINELOG] et les actionnaires de [TECA]. Les acteurs de [CINELOG] visaient un objectif d'innovation : développement de nouveaux produits, compétence,... A la différence, les acteurs de [TECA] visaient un objectif de capitalisation d'actifs : renforcer sa position sur le marché, le chiffre d'affaires » (Cadre 2 TECA).

Le non transfert du savoir faire technologique de CINELOG vers TECA peut aussi s'expliquer par un choix politique de la part des acteurs de CINELOG. En effet, il semble que ce non transfert émane d'une décision réfléchie des acteurs dirigeants de CINELOG. Ces derniers souhaitent garder le contrôle et la maîtrise de leurs compétences technologiques, afin d'assurer la valorisation de leurs parts, dans le cas d'un futur rachat par l'entreprise TECA.

« Nous avons une raison de ne pas tout communiquer aux acteurs de [TECA]. C'est tout simplement, dans le but de valoriser notre capital. Si d'ici quelques mois ils désirent racheter 50% de nos parts, nous ne pourrions pas prétendre à un prix élevé, s'ils détiennent notre technologie. En effet, s'ils assimilent ce savoir faire, nous ne pourrions plus négocier un prix élevé. Notre savoir faire est très spécifique, et ils doivent payer le prix s'ils veulent l'acquérir ! » (Cadre 1 CINELOG).

5. DISCUSSION

5.1. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

La grille de lecture appliquée au cas TECCINE, permet de mieux comprendre le processus de transfert inter organisationnel des compétences, et permet de valider une partie des théories antérieures. En effet, dans le cas TECCINE, il semble que la faible capacité d'absorption (faible expérience des coopérations selon Simonin (1999)) et la faible capacité de transmission des ressources et compétences (absence de codification des compétences selon Zander et Kogut (1995)) ont contraint la réussite du transfert. En effet, les acteurs de TECA n'avaient pas pris le temps lors des négociations, d'étudier la complexité de la technique détenue par CINELOG. Cette complexité était d'autant plus grande, que le savoir faire technique n'avait jamais fait l'objet de procédures, d'une démarche planifiée et codée. Ce dernier était essentiellement détenu par un acteur clé : le Directeur Technique.

Cependant, l'analyse en profondeur du cas de fusion TECCINE met en lumière de nouveaux éléments pouvant expliquer l'échec du transfert inter organisationnel de compétences technologiques. Trois thèmes de recherches se détachent de notre réflexion et nous incitent à penser que de nouveaux éléments sont susceptibles d'influencer le processus de transfert :

- l'importance de la prise en compte de la dimension temporelle,

- l'importance de l'expérience en intégration de fusion acquisition,
- et la prise en compte de l'émergence de choix politiques et l'existence d'ambiguïtés au cours du processus de transfert.

5.2. PROPOSITIONS DE THÈMES DE RECHERCHE ET APPROFONDISSEMENT DE LA GRILLE DE LECTURE

5.2.1. Thème de recherche 1 : La prise en compte de la dimension temporelle dans le processus de transfert

Le non transfert de la compétence technologique lors du processus d'intégration pourrait nous amener à penser que l'opération est un échec. Hors, plus qu'un non transfert, nous pouvons parler de décalage dans le temps du transfert de la technologie d'une entreprise à l'autre. Ce décalage empêche TECA d'intégrer la technologie dans son offre existante et donc de réaliser une partie des synergies commerciales escomptées à la signature de l'opération. Cet état de fait met en perspective deux éléments fondamentaux pour la compréhension du processus de transfert des compétences : l'absence de linéarité du processus de transfert et l'urgence de la situation.

L'absence de linéarité du processus de transfert

Au regard de notre cas de fusion, il semble que le processus de transfert ne peut être considéré comme un processus linéaire dans le temps. Dans le cas TECCINE, le transfert devrait s'opérer selon un cheminement par étapes. En effet, l'évolution du produit TECA (passé de la mesure statistique à l'analyse statistique) ne pourra se faire qu'une fois que le transfert du savoir faire technologique de CINELOG vers TECA sera opéré. Ainsi, le processus de transfert du cas TECCINE nous conduit à nous rapprocher des travaux de Gerisck (1994). Selon l'auteur, chacune des étapes du transfert influencent le rythme et l'issue des changements au sein d'une entreprise (Gersick, 1994, p. 36). Soulignons que le retard constaté quant au transfert et au lancement des produits n'est pas anormal. En effet, Puranam et *al.* (2003) soulignent que lors de rachat de start-up les projets en cours prennent souvent du retard.

L'urgence de la situation

Ce constat n'explique cependant pas les causes réelles du décalage. Comment expliquer un tel retard ? Au-delà des troubles organisationnels évoqués dans les processus d'intégration, une possible explication pourrait venir du caractère d'urgence dans lequel s'est déroulée l'analyse pré opération. En effet, la nouvelle entreprise TECCINE se situe sur le secteur des TIC où le rythme de changement est extrêmement rapide.

« Surtout, il fallait que l'intégration se réalise très rapidement. Nous sommes sur un secteur qui évolue en permanence. Nous devons rapidement lancer nos produits, très attendus par le marché. Ce n'est que dans un second temps, que nous nous sommes souciés de maîtriser la technologie » (Cadre 2 TECA)

Cette perception de l'urgence de la situation par les acteurs, les a contraint à mettre en place rapidement la nouvelle organisation, afin d'opérer le lancement des produits. Nos résultats convergent en ce sens, avec les travaux de Jeminson et Sitkin (1986b).

Ainsi, la dimension temporelle du processus de transfert est un élément clef de sa réussite. Ce thème de recherche fait référence au caractère évolutionniste des processus de changements organisationnels (Gersick, 1994). Pour le chercheur, elle empêche tout jugement manichéen de l'issue d'un processus de changement (succès / échec) et de fait, complexifie son travail d'analyse. Pour le manager, le résultat du processus de transfert ne doit jamais être considéré comme acquis, son issue pouvant sans cesse être renégociée par les parties prenantes.

5.2.2. Thème de recherche 2 : La prise en compte du style de management dans le processus de transfert

Si la pression du temps peut expliquer l'insuffisance de l'analyse pré fusion menée par TECA au sein de CINELOG (non prise en compte de certaines caractéristiques techniques du logiciel par exemple), elle n'explique cependant pas pourquoi, à l'heure actuelle, le transfert de compétences technologiques ne s'est toujours pas réalisé. Ainsi, outre la dimension temporelle, il semble que les dirigeants des deux entreprises aient pêché par excès de confiance. En jugeant leurs entreprises comme similaires, ils ont considéré que le processus d'intégration serait simple (voir naturel) et n'ont pas examiné en profondeur leur culture respective, l'architecture de leurs logiciels, etc. Les acteurs étaient ainsi persuadés, au début du processus d'intégration, de leurs fortes complémentarités :

« Il fallait que nous ayons la même vision du marché, du monde, du développement en ligne. Cela nous paraissait des conditions de succès qu'il fallait absolument remplir pour avancer » (Cadre 2 TECA).

Or, au regard des faits et des difficultés de transfert constatées, il semble que les acteurs ont sous estimé leur complémentarité et leurs capacités à transférer. Cette erreur peut trouver sa source, en grande partie, dans l'inexpérience en rapprochement d'entreprise des dirigeants de TECA et CINELOG. Les deux entreprises, *a priori* fortement similaires, ont laissé penser aux dirigeants que le processus d'intégration pouvait se dérouler de façon simple et rapide. Aussi, TECA du fait de sa renommée sur le marché pensait pouvoir assurer et gérer le

transfert de compétences technologiques. Elle était persuadée du bien fondée de sa démarche dans la mesure où sa façon de gérer lui a permis de se pérenniser sur le marché. De ce fait, TECA pensait qu'en imposant son mode de gestion au sein de la société TECCINE, le processus de transfert allait s'opérer sans difficulté. Selon un manager de CINELOG :

«TECA veut s'immiscer et imposer son mode de fonctionnement. Ils veulent calquer leur modèle car ils ont réussi dans l'absolu à devenir une importante société (...) Le tout est de comprendre qu'il n'existe pas un modèle unique pour toute société (...) Il existe un modèle adapté à un certain type de société mais qui ne marchera pas forcément pour d'autres sociétés».

Une partie de ces faits peuvent être mises en correspondance avec les travaux de Haleblan et Finkelstein (1999) et de Cartwright et Cooper (1993). L'erreur due à la similitude apparente des deux entreprises a été soulignée, dans un registre similaire, par Haleblan et Finkelstein (1999). Les auteurs ont montré que les managers pratiquant plusieurs acquisitions avaient tendance à reproduire automatiquement les processus passés quand ceux-ci étaient des réussites sans tenir compte des spécificités de chacune des nouvelles opérations. Cette idée pourrait être élargie aux réussites passées des managers, ceux-ci ayant tendance à reproduire les « recettes » ayant fonctionné dans leur entreprise ou dans des projets passés (nous trouvons un écho à cette hypothèse dans les travaux sur le style de management de Cartwright et Cooper (1993)). Ainsi une analyse en profondeur de la fusion TECCINE, montre que l'entreprise TECA a tendance à vouloir imposer son style de management à l'entreprise CINELOG.

Ce constat ne suggère-t-il pas le risque de voir émerger des choix politiques et certaine lutte de pouvoir entre les entreprises TECCA et CINELOG ?

5.2.3. Thème de recherche 3 : La prise en compte de dimensions tacites dans le processus de transfert

Dans le cas TECCINE, un fait précis nous amène à penser que les choix politiques des cadres dirigeants se sont avérés décisifs dans le processus de transfert des compétences. En effet progressivement, les acteurs de TECA et de CINELOG ont contraint le transfert des compétences technologiques pour des raisons stratégiques et politiques. L'entreprise CINELOG désirait préserver ses compétences en vue d'un éventuel rachat. 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.

Progressivement, les dirigeants de CINELOG et de TECA ont pris conscience de leurs différences d'intérêts et de la politique menée par le partenaire. Cette prise de conscience par les acteurs dirigeants apparaît être un facteur important jusqu'ici négligé par les auteurs recensés.

La grille d'analyse devrait donc être corrigée puisque entre la signature de l'accord de fusion et le déroulement du processus de transfert des compétences, intervient la perception des choix politiques des cadres dirigeants, normalement en charge de faciliter et d'assurer ce transfert. Or, la littérature présentée sur les opérations de FA et sur le transfert de compétences est essentiellement orientée vers une approche normative et rationnelle. En effet, les irrationalités sont le plus souvent passées inaperçues par les chercheurs et praticiens (Vaara, 2000). Ces derniers ont essentiellement concentrés leur attention sur les obstacles apparents de l'intégration tels que les différences opérationnelles concrètes ou la résistance du personnel.

Le cas de fusion TECCINE suggère l'existence de forces ou de valeurs contradictoires qui sont en compétition, pour la domination et le contrôle (Van de Ven et Poole, 1995). Dans cette perspective, les résultats de notre recherche peuvent être mis en relation avec les travaux de Vaara (2003). Vaara montre que la prise de décision parfois irrationnelle des cadres dirigeants en charge du processus d'intégration, peut contraindre la réussite de la fusion. Ainsi, la grille de lecture appliquée au cas TECCINE montre qu'une approche simplement rationnelle du transfert de compétences ne donne qu'une compréhension limitée des éléments pouvant expliquer sa réussite ou *a contrario*, son échec. En effet, pourquoi TECA n'a-t-elle pas pris le temps d'évaluer la compétence technique de CINELOG ?

Nous proposons d'expliquer les manœuvres des membres du Codir de TECA et CINELOG qui ont contraint le transfert de compétences inter organisationnel dans le cadre du processus d'intégration. Pour ce faire, nous reprenons deux caractéristiques spécifiques aux prises de décision post-fusion, mises en avant par Vaara (2003) : les ambiguïtés et les choix politiques.

Les ambiguïtés

L'ambiguïté se rapporte à un manque général de clarté qui peut dériver d'un manque d'organisation et de planification ou d'une multitude d'incompréhensions (Risberg, 2001). Jemison et Sitkin (1986) constatent que plusieurs ambiguïtés apparaissent durant la période de négociation. Les auteurs soulignent que les managers doivent se préoccuper de résorber les possibles confusions, car en dépend la réussite de la période post-fusion. Vaara (2003) montre que les ambiguïtés peuvent naître, à l'issue des rôles spécifiques de chaque acteur, des différentes organisations dont ils sont issus, et/ou de leur nationalité. De même, Risberg

(2001) distingue différents types d'ambiguïtés dans les opérations d'acquisitions : les ambiguïtés liées aux objectifs du rapprochement, à l'identité des deux partenaires, les ambiguïtés de pouvoir (définition des rôles de chacun, du leader), les ambiguïtés de compréhension, de succès (confusion quant à la définition de la réussite de la fusion), de communication (incompréhensions entre les acteurs), de perception du futur et enfin des ambiguïtés d'organisation (qui est en charge de quoi ?). Dans le cas TECCINE, le manque d'organisation et de clarté a créé de fortes ambiguïtés et contribué progressivement à l'échec du transfert de compétences technologiques. Les confusions n'ont pas été suffisamment prises en compte et détectées lors de la période de négociation (Vaara, 2003).

Les choix politiques

Il ne faut pas sous-estimer les manoeuvres politiques des acteurs dirigeants dans le contexte post-fusion. Les changements impliqués par une opération de fusion sont susceptibles de créer des confrontations et des divergences fortes entre les acteurs et sont sources de menace pour la réussite du transfert de compétences et donc du processus d'intégration. Les confrontations politiques peuvent être la source de conflits entre les cadres dirigeants (Vaara, 2000), notamment afin de favoriser leur propre carrière (Hambrick et Cannella, 1993). Les manoeuvres « politiques » sont aussi à l'origine des confrontations croissantes entre les différents acteurs. En effet, les acteurs prennent progressivement conscience des actions politiques des autres acteurs et sentent un besoin d'agir en conséquence.

Au final, notre cas rend compte de nouveaux éléments susceptibles de contraindre le processus de transfert : des éléments explicites et des éléments implicites. Il nous est donc possible, après avoir présenté les faits issus de notre cas et après les avoir corroboré avec des travaux afin de valider et renforcer les apports, de compléter la grille de lecture initiale du processus de transfert de compétences dans le cadre d'une fusion (cf. tableau 5).

<i>Eléments tacites contraignant le transfert de compétences</i>			
La prise en compte de la dimension temporelle dans le processus de transfert	<i>L'absence de linéarité du processus de transfert</i>	- Identification des différentes étapes du processus - Identification des ruptures dans le processus - Comparaison processus linéaire dans le temps vs processus par étapes	Gersick, 1994
	<i>L'urgence de la situation</i>	- Le processus s'est-il déroulé dans l'urgence ?	Jeminson et Sitkin, (1986b).
La prise en compte du style de management dans le processus de transfert	<i>Expérience des opérations de FA Volonté d'imposer son management-</i>	- Quel est le style de management de l'entreprise acheteuse / achetée ? - Quelle est l'expérience en intégration des managers responsables de l'intégration ? - Nombre d'acquisitions précédentes réalisées par l'entreprise acheteuse ?	Haleblian et Finkelstein (1999) Cartwright et Cooper (1993)
Variables « irrationnelles » et émergentes des dirigeants	<i>Ambiguïtés</i>	- Clarté des termes du contrat de FA - Clarté de la négociation - Expérience en FA - Qualité du processus de communication - Style de Management - Qualité du processus de communication	Risgberg (2001) Jemison et Sitkin (1986b) Vaara (2003) Cartwright et Cooper (1993)
	<i>Manœuvre politique</i>	- Stratégie de carrière des cadres - Niveau de conflits entre cadres dirigeants	Hambrick et Cannella (1993) Vaara (2000)

Tableau 5 : Grille de lecture traitant des éléments contraignant la réussite du transfert inter organisationnel des compétences

5.3. PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

Notre intention initiale n'est pas de développer un processus universel décrivant les éléments pouvant contraindre le transfert de compétences technologiques dans un contexte de fusion, mais d'en découvrir les mécanismes et de les expliquer, relativement à une situation donnée. Nos propos visent à restituer le caractère contextuel, processuel et dynamique du transfert de compétences inter organisationnelles.

Notre grille de lecture et nos résultats invitent le manager à être attentif, durant tout le processus de transfert des compétences, à l'analyse du management de l'entreprise cible, aux enjeux politiques sous-jacent, et aux risques d'ambiguïtés. Nos résultats nous amènent aussi à porter une attention particulière aux spécificités du contexte dans lequel s'inscrit l'opération de rapprochement ainsi qu'à l'importance de la formalisation du processus d'intégration et à la clarté du processus de communication. Aussi, il est nécessaire de prêter une attention particulière aux dispositifs mis en place pour faciliter le transfert de compétences, notamment lorsque le transfert doit s'opérer entre des entités situées à des distances géographiques importantes.

6. ANNEXE

6.1. SYNTHÈSE DU CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

1. Objectif de l'étude et démarche choisie	Méthodologie : étude qualitative d'un cas unique (Yin, 1984). Objectif : saisir en profondeur la complexité du phénomène étudié (le processus de transfert inter organisationnel de compétences) afin d'en saisir la dynamique et d'en améliorer la compréhension.
2. Echantillon : raison du choix du cas TECCINE	Justification du choix de cas unique : le cas de fusion n'est pas représentatif d'une population statistique, mais de l'objet de la recherche. Possibilité d'étudier le transfert en temps réel : assure une analyse approfondie des étapes du processus de transfert de compétences et ainsi permet au chercheur de reconstruire le plus fidèlement possible le processus de partage.
3. Le recueil des données	Repérer et comprendre le processus de transfert de compétences nous obligeait à rester au sein de l'entreprise pendant une durée assez longue, afin de pouvoir l'étudier en profondeur (45 journées d'observation échelonnées sur une période de 6 mois), dont 12 jours de réunions. La démarche qualitative retenue comprend trois étapes :
<i>Etape 1 : La période d'observation</i>	Observation participante à travers l'établissement des Procès Verbaux du Comité ⁹ . La participation à ces réunions est riche de données, et permet des « expériences fécondes » (Wacheux, 1996, p. 210).
<i>Etape 2 : La phase exploratoire</i>	Réalisation de 17 entretiens auprès de tous les acteurs de l'organisation. Objectif : nous familiariser avec le cas TECCINE et identifier les objectifs de la fusion. Réalisation d'une monographie et d'une chronologie . Objectif : identifier les phases du processus, repérer les participants, et acquérir les bases nécessaires pour faciliter la phase d'analyse approfondie. Ce premier recueil des données a été validé et encouragé par la direction de l'entreprise.
<i>Etape 3 : L'analyse approfondie</i>	Réalisation de 15 entretiens . Objectif : vérifier les prémisses de la recherche concernant les facteurs pouvant faciliter ou au contraire, contraindre le transfert de compétences, et les manœuvres politiques.
4. Les documents	Collecte de documents (documents officiels de la fusion, article de presse, archives...). Objectif : la compréhension (visant à reconstituer les événements) et la validation (en complément d'autres données recueillies) (Wacheux, 1996). Nous avons pu accéder aux documents tels que les comptes rendus de réunions, des notes rapports, données financières, et des notes personnelles.
5. Validité de la recherche	Validité interne . 2 techniques : contrôle des effets du chercheur sur le site et contrôle des effets du site sur le chercheur. Ce qui a aidé à remédier à partiellement de ces problèmes était les contre vérifications continues de la part des cadres dirigeants. En effet, dans la pratique, nous avons été régulièrement en contact avec les acteurs en charge du transfert, et nous avons pu ainsi leur soumettre les propositions de recherche. Cette validation nous a permis de poser de nouvelles questions, afin de clarifier certaines informations

⁹ C'est au cours de ces réunions mensuelles entre dirigeants que se décide l'avancée de la fusion.

7. BIBLIOGRAPHIE

- Ashkenas, R. N., DeMonaco, L. J., Francis, S. C. (1998), « Making the Deal Real: How GE Capital Integrates Acquisitions », *Harvard Business Review*, 76(1), pp. 165-178
- Barney, J. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120
- Bootto Ekionea, J.P., (2004), « Les technologies de l'information, la gestion des connaissances et l'avantage concurrentiel soutenu : une analyse par la théorie des ressources », Actes du colloque Le management « Click and Mortar », Université de Nice Sophia-Antipolis, GREDEG
- 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
- Capron, L., Hulland, J. (1999), « Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions », *Journal of Marketing*, 63(2), pp. 41-54
- Cartwright, S., Cooper, C.L. (1993), « The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage », *Academy of Management Executive*, 7(2), pp. 57-69
- 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 », *Actes de la X^{ème} 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
- Doz, Y. (1997), « Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés », *Revue Française de Gestion*, 97, pp. 92-104
- Ernst, H., Vitt, J. (2000), « The Influence of Corporate Acquisition on the Behavior of Key Inventor », *R&D Management*, 30(2), pp. 105-119
- Gersick, C. J. G., (1994), « Pacing Strategic Change: The Case of a News Venture », *Academy of Management Journal*, 37(1), pp. 9-45
- Gilbert, P., (2001), « (N)TIC et changement organisationnel », GREGOR, IAE de Paris.
- Grant, R.M. (1991), « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation », *California Management Review*, 33(3), pp. 114-133
- Hagedoorn, J. (1993), « Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnership : Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences », *Strategic Management Journal*, 14(5), pp. 371-385
- Hagedoorn, J., Duysters, G. (2002), « The Effect of Mergers and Acquisitions on the Technological Performance of Companies in a High-tech Environment », *Technology Analysis & Strategic Management*, 14(1), pp. 67-85
- Haleblian, J., Finkelstein, S. (1999), The Influence of Organizational Acquisition Experience on Acquisition Performance: A Behavioral Learning Perspective, *Administrative Science Quarterly*, 44(1), pp. 29-56
- Hall, R. (1992), « The Strategic Analysis of Intangible Resources », *Strategic Management Journal*, 13(2), pp. 135-144
- 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

- 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. (1987), « Acquisitions-Myths and Reality », *Sloan Management Review*, 28(2), pp. 53-58
- Haspeslagh, P., Jemison, D.B. (1991), *Managing Acquisitions: Creating value through corporate renewal*, The Free Press, New York
- Hennart, J.F. (1988), « A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures », *Strategic Management Journal*, 9(4), pp. 361-374.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Ireland, R. D., Harrison, J. S. (1991), « Effects of Acquisitions on R&D Inputs and Outputs », *Academy of Management Journal*, 34(3), pp. 693-706
- Hoarau, C., Teller, R. (2001), *Création de valeur et management de l'entreprise*, Paris, Vuibert
- 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
- Jemison, D.B., Sitkin, S. (1986a), « Corporate acquisition: a Process Perspective », *Academy of Management Review*, 11(1), pp. 145-163
- Jemison, D.B., Sitkin, S. (1986b), « Acquisitions: the Process Can Be a Problem », *Harvard Business Review*, 64(2), 107-116
- 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 XIII^{ème} Conférence de l'AIMS*, Normandie
- Kale, P., Singh, H., (2000), « Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relation Capital », *Strategic Management Journal*, 21(3), pp. 217-237
- Kohers, N., Kohers, T. (2001), « Takeovers of Technology Firms: Expectations vs Reality », *Financial Management*, pp. 35-54
- Le Duff, R., Maisseu, A., (1991), *Management technologique*, Eds. Sirey, Paris
- Lyles, M.A., Salk, J.E. (1996), « Knowledge Acquisition from Foreign Parents in International Joint Ventures: an Empirical Examination of the Hungarian Context », *Journal of International Business Studies*, 27(5), pp. 877-903
- Paturel, R., Degraev, O. (1998), « L'effet en retour du transfert de technologie à l'étranger - apports conceptuels », *Management Technologie Innovation*, 1(2), pp. 5-36
- Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basic Blackwell, Oxford
- Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990), « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, 68(3), pp. 79-91
- Puranam, P., Singh, H., Zollo, M. (2003), « A Bird in the Hand or Two in the Bush ? : Integration Trade-offs in Technology-grafting Acquisitions », *European Management Journal*, 21(2), pp. 179-184
- Puthod, D., Thévenard, C. (1997), « La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe Salomon », *Actes de la VI^{ème} Conférence de l'AIMS*, Montréal
- Quélin, B. (1997), « Appropriability and the Creation of New Capabilities Through Strategic Alliances », in Sanchez R. et Heene A. (eds), *Strategic learning and knowledge management*, 8, John Wiley & Sons, Chichester, pp. 139-160
- Ranft, A. L., Lord, M. D. (2002), « Acquiring New Technologies and Capabilities: Grounded Model of Acquisition Implementation », *Organization Science*, 13(4), pp. 420-441
- Risberg, A. (2001), « Employee Experiences of Acquisition Process », *Journal of World Business*, 36(1), pp. 11-31
- Simonin, B.L. (1999), « Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances », *Strategic Management Journal*, 20(7), pp. 595-623

- Takeishi, A. (2001), « Bridging Inter and Intra Firm Boundaries: Management of Supplier Involvement in Automobile Product Development », *Strategic Management Journal*, 22(5), pp. 403-433
- 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
- Van de Ven, A. H., Poole, M. S. (1995), « Explaining Development and Change in Organizations », *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 510-540
- Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives de Recherche en Gestion*, Eds Economica, Paris
- Wernerfelt, B. (1984), « A Resource-Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180
- Yin, R. K. (1984), *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications ed., London
- Zander, U., Kogut, B. (1995), « Knowledge and the Speed of the Transfer of Organizational Capabilities: an Empirical Test », *Organization Science*, 6(1), pp. 76-92