

## **Le transfert de connaissance dans le cadre d'une fusion- acquisition : Bilan de recherches**

### **Knowledge transfer in the context of a merger-acquisition: Research report**

**EL IDRISSE Soukaina**

Doctorant

ENCG Settat

Université Hassan 1er

LARFAGO

Maroc

**elidrissi.soukaina01@gmail.com**

**Date de soumission :** 12/11/2020

**Date d'acceptation :** 23/12/2020

**Pour citer cet article :**

El IDRISSE, S (2020) « Le transfert de connaissance dans le cadre d'une fusion-acquisition : Bilan de recherche », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, « Volume 4 : Numéro 4 » pp : 105 – 126.

**Digital Object Identifier (DOI) :** <https://doi.org/10.5281/zenodo.4441178>

## Résumé

Face à un environnement économique incertain et évolutif, et afin de maintenir sa compétitivité, l'entreprise se trouve dans l'obligation de mobiliser son intelligence collective et gérer sa connaissance. Parmi les outils de développement de nouvelles connaissances et technologies, employés par les entreprises, c'est les fusions et d'acquisitions. Ainsi, un des facteurs clefs de succès des fusions-acquisitions, c'est un transfert de connaissances efficace et efficient.

Toutefois, ce type de transfert est plus compliqué qu'il n'y paraît, les entreprises aujourd'hui font face à plusieurs défis, à savoir: Comment distinguer parmi les connaissances celle les plus pertinentes ? Comment les transférer ? et Comment les intégrer dans la nouvelle entité fusionnée ? Cet article étudie la dynamique du transfert de connaissance dans le cadre des F&A, il propose une synthèse des recherches consacrées à l'étude des déterminants d'un transfert de connaissance post-F&A réussi, et tente ainsi d'apporter un éclairage complémentaire sur les facteurs clés de réussite du transfert comme étant un processus d'intégration post-fusion.

**Mots clés :** Fusion ; Acquisition ; Performance ; Transfert de connaissance ; Facteurs explicatifs.

## Abstract

Faced to an uncertain and changing economic environment, and in order to maintain its competitiveness, the company finds itself obliged to mobilize its collective intelligence and manage its knowledge. Among the tools for developing new knowledge and technologies used by companies, we find mergers and acquisitions. Thus, one of the key factors for the success of M&A is an effective and efficient knowledge transfer.

However, this type of transfer is more complicated than it seems, companies today face several challenges, namely: How to distinguish among the most relevant knowledge? How to transfer them? And how to integrate them into the new merged entity? This article studies the dynamics of knowledge transfer in the context of M&A, it propose a synthase of researches on determinants of a successful knowledge transfer post-M&A, and tent to provide additional light on key factors of a successful knowledge transfer as a process of M&A integration

**Keywords :** Merger ; Acquisition ; Performance ; Knowledge transfert ; Explanatory factors .

## Introduction

Face à un environnement économique incertain, évolutif et hautement concurrentiel, l'entreprise, afin de maintenir sa compétitivité, se trouve dans l'obligation de mobiliser son intelligence collective et gérer sa connaissance. Le développement de l'approche des compétences « Competence Based-View » et l'approche des connaissances « Knowledge based-View » souligne l'importance des connaissances en tant qu'une ressource organisationnelle fondamentale pour les entreprises.

Les entreprises peuvent développer de nouvelles connaissances et technologies soit en interne, soit y accéder à partir d'autres entreprises par le biais de fusions et d'acquisitions. Le développement par F&A s'inscrit dans le cadre de la stratégie de croissance externe des entreprises. Une croissance externe qui peut prendre plusieurs formes, et d'après les recherches en la matière, une grande partie des F&A sont motivées par l'accès aux compétences de la cible afin de mettre en commun les technologies et savoir-faire permettant l'acquisition de nouvelles connaissances technologiques et/ou la création d'innovations (Ranft et Lord 2002) (Graebner et Eisenhardt 2004) (Ranft et Marsh 2008).

Cette communication étudie la dynamique du transfert de connaissance dans le cadre des F&A, il s'agit, plus précisément, de répondre à la question suivante : **Comment, dans le cadre d'une F&A, des connaissances de différentes natures (technologiques, managériales, ...) et savoir-faire peuvent être transférées et partagées d'un individu à un autre, d'un département à un autre dans la nouvelle entité créée ?** Ainsi, Cet article a pour objectif de présenter les facteurs explicatifs de l'efficacité du transfert de connaissances post-F&A, il consolide, à travers une synthèse de la littérature, les recherches existantes en matière de nature de la connaissance, les caractéristiques des entités impliquées, celles du réseau et aux différences culturelles. A cette étape, nous avons identifié les recherches empiriques et les revues qui publient généralement des études sur les connaissances, le transfert et les fusions et acquisitions.

Pour ce faire, le présent article est organisé de la façon suivante : la première partie présente une revue de littérature traitant les fondements conceptuels clés mobilisés dans le cadre de cette recherche, notamment les motivations des F&A et le transfert de connaissance dans le cadre des F&A. La deuxième partie décrit la méthodologie adoptée dans ce travail. Ainsi, la troisième partie comprend une discussion des résultats obtenus. Pour terminer, nous concluons avec une conclusion générale.

## 1. Fondements conceptuels

### 1.1. Motifs des fusions et acquisitions

Plusieurs chercheurs et praticiens, de différentes disciplines, du management stratégique et de l'économie financière, se sont interrogés sur les motifs des F&A. La littérature distingue entre plusieurs motivations, parmi les plus souvent avancées, celle de l'effet de synergies (Hoberg et Phillips 2012), les avantages fiscaux et l'accroissement du pouvoir de marché (Devos, Kadapakkam, et Krishnamurthy 2009) et l'accès à des parts de nouveaux marchés et à de nouvelles technologies (Sagot-Duvauroux et Coutinet 2003). Ainsi, un grand nombre de travaux considèrent, de manière générale, que l'objectif principal de la mise en œuvre des F&A est la performance (Meier et Schier 2009) et qu'elle est la seule raison qui peut expliquer le recours massif aux fusions en tant qu'outil important de la stratégie de l'entreprise (K Ramakrishnan 2008).

Les études qui ont été faites sur la performance à long terme des entreprises après la F&A n'ont pas permis de tirer des conclusions définitives et convaincantes en ce qui concerne si la F&A a aidé ou bien entravé la performance des firmes engagées dans le processus (K Ramakrishnan 2008). Certaines études indiquent que les entreprises initiatrices affichent une sous-performance significative après la F&A dans la mesure où les actionnaires des firmes acquéreuses/absorbantes subissent une perte de richesse statistiquement significative d'environ 10% au cours des cinq années suivant l'achèvement de la F&A (Agrawal, Jaffe, et Mandelker 1992), et des taux d'échec dépassent parfois les 50% ((Buckley et Ghauri 2002) ; (Schoenberg 2006) ; (Alexandridis, Antoniou, et Petmezas 2007)).

Toutefois, l'énigme de la performance post-fusion/acquisition n'est pas encore résolu à cause des diverses méthodologies utilisées et des résultats souvent contradictoires des études précédentes, et c'est la raison pour laquelle le concept de la performance retient depuis toujours l'intérêt des chercheurs et des praticiens.

### 1.2. Le transfert de connaissance : un facteur de réussite des fusions et acquisitions

Le point de départ de la recherche de transfert de connaissances est l'analyse de la viscosité interne du transfert d'information avec Arrow (1969) dans son article « Notes classificatoires sur la transmission des connaissances techniques ». Dans cet article, Arrow considère que la production des connaissances technologiques est différente de la production des biens, et par conséquent, les modèles de la fonction de production peuvent être utile sur le plan théorique mais ils ne saisissent pas encore les caractéristiques essentielles de la création et de la transmission des connaissances.

Ensuite, D. J. Teece (1977) a examiné les déterminants des coûts liés au transfert de technologie dans son article « Technology transfer by multinational firms: the resource cost of transferring technological know-how », et a soutenu que la facilité ou la difficulté du transfert de savoir-faire technologique des usines de fabrication d'un pays vers un autre se reflète dans le coût d'un transfert.

En outre, Von Hippel (1994) a essayé d'examiner à son tour l'impact de la persistance de l'information sur le lieu de la résolution de problèmes liés à l'innovation, et a introduit la notion d'une information « Sticky » pour décrire le coût d'acquisition, de transfert et d'utilisation des informations.

La connaissance pour Grant (1996) : « est devenue la ressource la plus importante de l'entreprise » (p. 375), ce qui peut conduire à un avantage concurrentiel (David J. Teece, Pisano, et Shuen 1997). Aussi, selon la définition du Zander et Kogut (1995) : « la connaissance est une compétence ou une expertise pratique accumulée qui permet de faire quelque chose de manière efficace et en douceur ».

Ainsi, le transfert de connaissances inter-firmes a été défini de différentes manières, pour Ajith Kumar et Ganesh (2009) , il s'agit d'un « processus d'échange de connaissances explicites ou tacites entre deux agents, au cours duquel un agent reçoit et utilise délibérément les connaissances fournies par un autre ». Il est également considéré par Hamel (1991) comme une « collaboration compétitive entre les partenaires de l'alliance qui est motivée par les incitations des entreprises à réduire leur dépendance, à accroître leur pouvoir de négociation et à obtenir un avantage concurrentiel par rapport aux partenaires extérieurs ». Ainsi, les connaissances, par leurs transferts, elles enclenchent des connexions avec d'autres connaissances, et par conséquent, font émerger plus de questionnements et à suscitent plus d'innovation et de créativité (Slaitan 2020).

De plus, le transfert de connaissances fait référence au processus par lequel les acteurs, équipes, unités ou organisations, échangent, reçoivent et sont influencés par l'expérience et les connaissances des autres (van Wijk, Jansen, et Lyles 2008). Et pour Argote et al. (2000), il s'agit d'un processus par lequel un membre du réseau de travail est affecté par l'expérience d'un autre.

### **1.3. Le transfert de connaissances dans le cadre des F&A**

Le maintien permanent d'un avantage concurrentiel par les entreprises dépend principalement de l'élargissement et du renouvellement continu de leurs capacités à travers l'application de nouvelles sources de connaissances (Argote et al. (2000), Tsang (2002)). Les F&A constituent

un moyen pour renforcer les capacités existantes et d'accéder aux nouvelles capacités précieuses (Ranft (2000), Ranft et Marsh (2008)).

Plusieurs recherches issues de différentes disciplines, notamment la gestion stratégique et organisationnelle, se sont interrogés sur le transfert de connaissances comme l'un des facteurs de réussite des F&A, et supportent une relation positive entre le transfert de connaissances et la performance post-F&A (Aribou et Outmane (2015), Missonier et Gualino (2005), Lyles et Salk (1996), Steensma et Lyles (2000), Aribou et Liouville (2017), Aribou (2013), Martinkenaite (2012), Junni (2011), Junni et Sarala (2011)) dans la mesure où les F&A constituent d'une part, un moyen d'acquisition rapide de compétences et de techniques déjà finalisées (Périac, Gand, et Sardas 2013), et d'autres part, elles sont considérées comme un mode de croissance et de restructuration des groupes pour redéployer les éléments matériels et immatériels (Söderquist 2006).

Szulanski (1996) part de l'idée que le transfert de connaissances contribue au développement des capacités organisationnelles difficiles à imiter et, par la suite, à une amélioration des performances, autrement dit, à mesure que les co-entrepreneurs acquéraient et assimilaient de nouvelles connaissances externes, la performance augmentait (Lane, Salk, et Lyles 2001).

L'intensification des travaux sur le knowledge management qui s'accordent sur l'importance du transfert de connaissances dans la phase post-F&A et les conséquences positives en termes de performance montrent que les F&A jouent un rôle majeur dans la reconfiguration des entreprises en offrant aux managers une réelle opportunité pour accéder rapidement à des nouvelles sources de connaissances déjà existantes sur le marché mais qui peut s'avérer compliqué à développer en interne, autrement-dit, en s'appuyant sur les ressources existantes et d'obtenir des ressources sensiblement différentes (Karim et Mitchell 2000). Les résultats des études empiriques confirment que le transfert de connaissances inter-organisationnel contribue à une croissance plus forte des ventes et à une meilleure rentabilité (Lyles et Salk (1996), Shaker et Gerard (2002)), au développement de nouveaux produits et une amélioration de l'efficacité organisationnelle (Tsai (2001), Yli-Renko, Autio, et Sapienza (2001), McEvily et Chakravarthy (2002)), à une meilleure qualité des produits et satisfaction des clients (Tsang, Nguyen, et Erramilli 2004).

D'ailleurs, selon Brueller, Carmeli, et Markman (2018), les entreprises utilisent les F&A pour accélérer leur croissance, utiliser et développer des capacités précieuses, et notamment pour accéder à des actifs coûteux et difficile à imiter. Dans ce sens, il est bien prouvé que le savoir est une ressource clé contribuant au développement des avantages concurrentiels de

l'entreprise nécessaires pour assurer sa survie (Kogut et Zander 1992). C'est ainsi que les F&A sont souvent motivées par le désir d'accéder à de nouvelles connaissances et de transférer les connaissances existantes entre les sociétés acquéreuses et les sociétés acquises (Björkman, Stahl, et Vaara (2007), Empson (2001), Ranft et Lord (2002)).

Par contre, la littérature souligne nettement que les entreprises ne peuvent atteindre de meilleures performances que si et dans la mesure où le transfert de connaissances interentreprises est efficace. A savoir que l'efficacité du processus de transfert est liée à l'accès à des ressources rares, inimitables et non substituables du partenaire de la F&A, et aussi à l'exploitation de ces ressources à des finalités commerciales (Tsai (2001), Pérez-Nordtvedt et al. (2008), Mowery, Oxley, et Silverman (1996), Shaker et Gerard (2002), Lane, Salk, et Lyles (2001)).

Toutefois, Szulanski (1996) et Inkpen et Tsang (2005) ont fait valoir que le transfert de connaissances entre différentes entreprises est plus compliqué qu'il n'y paraît, malgré les preuves croissantes que les connaissances peuvent servir de base à des avantages concurrentiels, de nombreux chercheurs s'accordent sur le fait que leurs transfert au niveau inter-entreprises cache une nature multiforme de limites en raison de la nature des cultures et des mécanismes impliqués, ce qui rend le processus de transfert loin d'être facile (Kogut et Zander (1992), Grant (1996), Szulanski (1996), (Easterby-Smith, Lyles, et Tsang 2008)).

Ainsi, le besoin d'un transfert de connaissances interentreprises efficace et efficient est devenu plus important pour assurer le succès des F&A. La littérature dans ce sens a été en constante expansion au cours des vingt dernières années, ce domaine d'étude en pleine croissance se concentre notamment sur deux axes: le premier, Un transfert de connaissances réussi en tant qu'un facteur essentiel de performance post-F&A (Haspeslagh et Jemison 1991), (Argote et al. 2000), (Heeley, King, et Covin 2006), (Choi, Poon, et Davis 2008), (Bogner et Bansal 2007), (Ranft et Marsh 2008), Schweiger et Very (2003)), le deuxième et qui fait l'objet de cet article concerne les facteurs conduisant à un transfert de connaissances réussi.

Les recherches dans ce sens mettent en évidence qu'il existe plusieurs facteurs qui peuvent influencer la réussite des transferts effectués entre les entreprises engagées dans le processus de la F&A, et par conséquent une amélioration de leurs performance (Meier et Schier 2009).

#### **1.4. Hypothèses et Model conceptuel**

Szulanski (1996) a catégorisé les facteurs impactant le transfert des connaissances en trois catégories, à savoir les caractéristiques de la source de connaissance, les caractéristiques du destinataire des connaissances et les caractéristiques du contexte.

Grant (1996) distingue entre les caractéristiques de l'entreprise cible et de l'entreprise bénéficiaire, les caractéristiques de la connaissance et les caractéristiques du processus de transfert des connaissances comme éléments centraux de renforcement des capacités d'apprentissage des individus qui procurent un avantage concurrentiel aux entreprises.

Argote, McEvily, et Reagans (2003) à leur tour, identifient les propriétés de la connaissance, les propriétés des unités et les relations entre les unités comme des éléments essentiels constituant la cartographie de la gestion des connaissances.

Aribou et Liouville (2017) ont classé les facteurs en trois grandes familles: la perspective "macro" : se situant au niveau du contexte et des conditions organisationnelles de l'intégration ; La seconde perspective "micro" est associée aux individus impliqués dans le processus d'intégration post-fusion. Et la perspective "soft" liée aux interactions sociales entre individus.

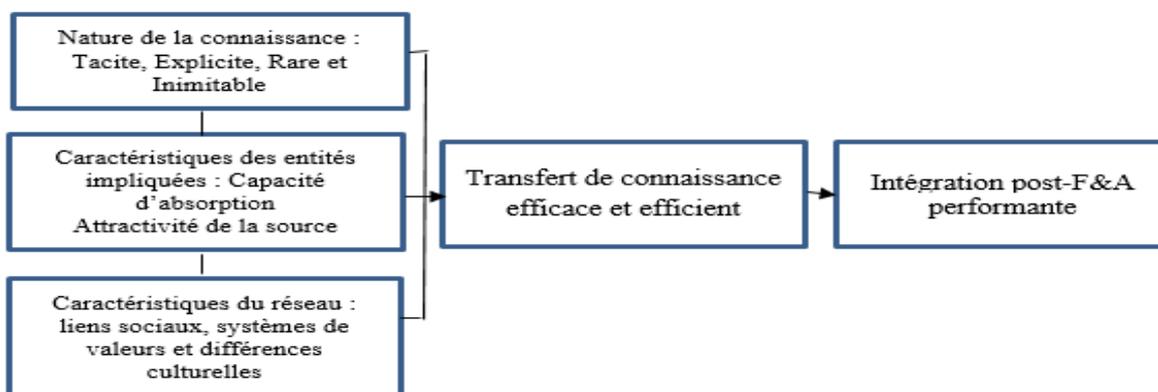
En somme, L'analyse de la littérature recueillie sur le transfert de connaissance dans le cadre des F&A, nous a permis de faire formuler les hypothèses suivantes concernant divers facteurs impactant l'efficacité du transfert, et par conséquent la réussite d'une opération de F&A :

**Hypothèse 1 :** La nature de la connaissance à transférer a un impact négatif sur le processus du transfert (l'ambiguïté) ;

**Hypothèse 2 :** Les caractéristiques des entreprises impliquées ont un impact positif sur le processus du transfert (Capacité d'absorption de la cible (la motivation), Attractivité de la source (la confiance)) :

**Hypothèse 3 :** Les attributs du réseau et la distance culturelle ont un impact négatif sur le processus du transfert.

**Figure N°01 : Model conceptuel**



Source : Auteurs

## 2. Méthodologie

Adapté de Phillips et Pugh, (1994), l'originalité se dit de plusieurs manières, et celle de ce travail de recherche est de faire une synthèse originale de ce qui a déjà été fait.

Ainsi, nous avons commencé à chercher et rassembler les références dans plusieurs disciplines (Gestion, Economie, Management, Stratégie, etc.), tout en élargissant, le vocabulaire de la recherche et les mots clefs pour monter en généralité (Dumez, 2005), mais aussi pour ne pas trop s'éloigner du sujet. À ce stade de travail, notre recherche bibliographique préliminaire consistait à faire une recherche sur Google Scholar<sup>1</sup> à partir de mots clefs. Et comme la plupart des articles sont souvent en accès direct que sur des banques de données spécialisées, comme Biblio SHS, Ebsco, Science direct, Jstor, etc. nous avons également entamé une recherche sur ces banques de données pour qu'on puisse télécharger les articles en question. De plus, chacun des articles trouvés comporte une bibliographie dans laquelle on a sélectionné des références qui intéressent notre sujet. Cette démarche simple nous a permis de faire remonter des références, des noms, des livres et de revues intéressantes.

Ensuite, il s'agit de l'analyse des références recueillis. Et elle s'est déroulée comme suit : dans un premier temps, il fallait opérer les premiers classements et commencer le traitement, pour cela, on s'est basé sur les titres et les résumés des références, pour choisir entre celles qu'il faut lire et celles qu'il faut écarter. Dans un deuxième temps, le travail consistait à résumer et en tirer l'essentiel et à coder tout ce qui a été recueilli et lu, de manière à pouvoir le mobiliser plus facilement, puis organiser la revue de littérature proprement dite.

Ainsi, vu l'étendue et l'abondance des travaux empiriques réalisés en matière de transfert de connaissances comme facteur explicatif de la performance des F&A, nous n'avons sélectionné que les recherches jugées, à notre avis, plus significatives et contribuent le plus, à la compréhension de notre sujet de recherche.

**Tableau N°01 : Littérature liant les facteurs d'un transfert de connaissance efficace et efficient et la performance d'une F&A.**

Auteurs		Année	Objectifs	Résultats
Eric Hippel	von	(1993)	L'impact de la viscosité de l'information sur	4 modèles pour réduire les coûts de transfert de l'information

<sup>1</sup> Le service de Google spécialisé dans les références scientifiques, il donne les références des articles et livres

		l'innovation	
Gabriel Szulanski	(1999)	La nature de la difficulté du transfert	Facteurs: Connaissance complexe, ambiguë causale, liens sociaux, motivation de la source / récepteur, Fiabilité de la source, capacité d'absorption, contexte organisationnel
Bresman, Henrik Birkinshaw, Julian Nobel, Robert	(1999)	Facilitateurs et schémas du transfert international de connaissances	Moyens de transfert de savoir-faire technologique: la communication, les visites / réunions, l'articulabilité des connaissances et le temps écoulé.
Wenpin Tsai	(2001)	Utilité des connaissances pour améliorer l'innovation et la performance	La capacité d'absorption et la position du réseau ont des effets positifs importants sur l'innovation et la performance des unités commerciales.
Annette L. Ranft, Michael D. Lord	(2002)	Obstacles au transfert de connaissances	Contexte d'acquisition, risque d'endommager ou de perdre les connaissances socialement complexes de l'entreprise acquise, communication pauvre
Shaker A. Zahra Gerard George	(2002)	Dimensions clés de la capacité d'absorption	Sources externes et complémentarité des connaissances, Expérience
Haridimos Tsoukas	(2002)	Les implications de la tacite pour l'apprentissage et l'exercice des compétences	Les connaissances tacites ne peuvent pas être capturées, traduites ou converties, mais uniquement affichées et manifestées en actions.
Daniel Z. Levin Rob Cross Lisa C.	(2002)	Le rapport entre les liens forts et la réception de connaissances	La confiance basée sur la bienveillance améliore l'utilité de l'échange de connaissances tacite et explicite, et La confiance basée sur la compétence est

Abrams		utiles	destinée à l'échange de connaissances tacites.
Ray Reagans Bill McEvily	(2003)	Le réseau influence le processus de transfert.	La connaissance tacite était plus difficile à transférer que la connaissance codifiée L'efficacité est liée sur le type de lien avec le type de connaissances.
Robert J. Jensen, Gabriel Szulanski, Rossella Cappetta	(2004)	l'ambiguïté causale et la fiabilité affectent le transfert de pratiques	La confiance et la crédibilité perçue de la source contribue à l'efficacité du transfert de connaissances intra-entreprises. Lorsque l'ambiguïté causale est élevée, la fiabilité s'avère contre-productive.
Audrey Missoonier; Gabriel Gualino	(2005)	La réussite ou l'échec du transfert des compétences	Absence de prise en compte des spécificités du contexte par les dirigeants, Absence de prise en compte de la dimension temporelle du processus de transfert et l'émergence d'actions « non rationnelles »
Carmen Castro Casal Edelmira Neira Fontela	(2007)	Variables influençant le transfert de connaissances dans les F&A.	La relation étroite entre les connaissances antérieures de l'entreprise acquéreuse et les connaissances acquises ; La différence dans les dotations de connaissances complète les connaissances de l'entreprise acheteuse;
Günter K. Stahl Andreas Voigt	(2008)	Le rôle de la culture dans les F&A	Les différences culturelles peuvent être à la fois un atout ou une entrave dans les F&A, en fonction de la dimension des différences culturelles séparant les entreprises.
Mohamed-Larbi Aribou	(2009)	Le transfert de compétences stratégiques dans F&A	Facteurs à prendre en considération: l'identification des compétences stratégiques à transférer et la capacité des deux sociétés à intégrer ces compétences.
H. Emre Yildiz Carl F. Fey	(2010)	La compatibilité des connaissances	Le succès de transfert dépend de la compatibilité des pratiques avec les besoins

		et désapprentissage organisationnel dans un processus de transfert de connaissances...	des unités destinataires, des interprétations des expériences antérieures et des valeurs existantes.  Les structures cognitives existantes, les habitudes comportementales et les valeurs normatives causent l'incompatibilité des nouvelles connaissances.
Paulina Junni Riikka M Sarala	(2011)	L'impact de l'ambiguïté causale, de l'attractivité des partenaires et de l'intégration culturelle sur le transfert	L'ambiguïté causale de la connaissance est un obstacle important à l'acquisition de savoir, quel que soit l'avantage de protéger les connaissances contre l'imitation;  L'attractivité de la cible a augmenté le transfert de la cible à l'acquéreur.
Mohamed- Larbi Aribou	(2013)	Les facteurs du transfert des connaissances dans le cadre d'une fusion	La domination des règles de fonctionnement de l'acquéreur; caractère restreint de la structure de pilotage; Absence d'un travail culturel préparatoire; faiblesse des capacités d'absorption et de dissémination; degré de confiance;
Mohamed- Larbi Aribou Said Outmane	(2015)	Le processus d'intégration post-fusion	Le processus de management de connaissances dans le cadre d'intégration post-fusion: capacités d'identification, de partage et d'intégration vers une création de nouvelles connaissances,
Kaisa Henttonen Aino Kianto Paavo Ritala	(2016)	Comment le partage des connaissances affecte les performances professionnelles	La propension au partage des connaissances mène à un comportement de partage des connaissances, et le comportement conduit à une amélioration de la performance individuelle.

		individuelles	
Ksenia Krylova Dusya Vera Mary Crossan	(2016)	Le succès des organisations à forte intensité de connaissances découle des processus d'improvisation des travailleurs du savoir	Les aspects tacites de l'improvisation: spontanéité et créativité; expérience passée et intuition; Importance de développer la sensibilisation, la compréhension et la motivation pour improviser afin d'internaliser les nouvelles connaissances transférées;
Riikka Mirja Sarala Paulina Junni Cary L. Cooper Shlomo Yedidia Tarba	(2016)	Le rôle des facteurs socioculturels dans les F&A	Liens: compétences complémentaires des employés, confiance, enseignement collectif, intégration culturelle; Flexibilité des RH: compétences, comportement et pratiques en matière de RH. Différences culturelles organisationnelles;
Mohamed-Larbi Aribou Jacques Liouville	(2017)	Les facteurs de réussite de transfert dans les F&A	3 modes d'intégration: la découverte/la rationalisation/la collaboration; L'importance cruciale de la perspective sociale (soft): l'impact de ces facteurs peut être partiellement atténué par des facteurs relevant des interactions sociales.
Mohamed-Larbi Aribou	(2017)	Les déterminants de performance des F&A,	Différentes façons d'intégrer une entreprise cible.
Ricardo Jordão Victor Melo Frederico Pereira	(2017)	Capital intellectuel du « Itaú Unibanco » S/A Bank.	Améliorations des indicateurs du CI (capital humain, capital structurel et capital relationnel), des pratiques de gestion, aucune perte de connaissance après la

Rodrigo Carvalhoda			fusion; Effets des circuits intégrés sur la performance financière et la génération de valeur
-----------------------	--	--	---

### Source : Auteurs

## 3. Résultats et discussion

### 3.1. La nature de la connaissance

Puranam, Zollo, et Singh (2006), dans leur étude empirique sur l'impact de l'intégration structurelle entre l'acquéreur et l'acquise, réalisée sur un échantillon d'acquéreurs de l'industrie informatique et communication entre 1988 et 1998, confirment que la bonne définition et l'évaluation des connaissances à transférées et leurs sources est essentielle pour les deux parties que ce soit pour l'acquéreur ou la cible, vu le grand impact de la nature des connaissances sur leur transfert.

Ainsi, un bon nombre de recherches considèrent que la nature de la connaissance (tacite, explicite, organisationnelle ou bien individuelle) constitue un facteur important à son transfert ultérieur ((Birkinshaw, Nobel, et Ridderstråle 2002) ; (Zander et Kogut 1995)), et plusieurs études empiriques dont Kogut et Zander (1992), Simonin (1999), Kostova (1999), Szulanski, Cappetta, et Jensen (2004), McEvily et Chakravarthy (2002) et Levin, Cross, et Abrams (2004) ont parlé du concept de l'ambiguïté de la connaissance en tant qu'un facteur prédictif du transfert de connaissances.

L'ambiguïté des connaissances renvoie généralement à l'incertitude inhérente quant aux composantes et aux sources de connaissances et à leur interaction. Elle permet aux individus de se spécialiser davantage, et de générer davantage de connaissances tacites, tout en protégeant et en préservant les propriétés stratégiques de ces connaissances contre l'imitation des concurrents, et par conséquent, elle entrave leur transfert (Coff, Coff, et Eastvold 2006). Ainsi, van Wijk, Jansen, et Lyles (2008) identifient que l'ambiguïté des connaissances a un impact négatif et significatif sur le transfert de connaissances. Cependant, la revue de littérature effectuée distingue entre des connaissances tacites et des connaissances explicites, tout en décrivant les caractéristiques de chaque type.

#### 3.1.1. Connaissance tacite et connaissance explicite

La connaissance est dite explicite : lorsque l'information est clairement exprimée, et peut être transmise facilement et formellement. Elle s'agit d'un langage formel dont les énoncés grammaticaux, les expressions mathématiques, les spécifications techniques, sont bien

présents. Exemples : les livres, les rapports, les procédures de gestion, manuel d'organisation ...etc.

La connaissance tacite : « There are things that we know but cannot tell » (Polanyi 1962). Selon la classification du Polanyi (1966), la connaissance est dite tacite lorsqu'elle est difficile à formuler avec un langage courant et formel. Il s'agit d'une connaissance personnelle qui peut être incorporée dans l'expérience individuelle, et elle est plus importante que la connaissance explicite. Exemples : la croyance personnelle, les projets, le système de valeurs, les expériences des individus...etc.

Selon Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi, les connaissances sont une interaction entre tacite et explicite. Dans ses travaux « A dynamic theory of organizational knowledge creation, Organization Science, vol5 » Nonaka Ikijiro a démontré que le développement des savoirs dans une organisation implique forcément une transmission entre les individus, ainsi, il fait référence à un modèle dynamique de transformation de quatre étapes composant le processus de création de nouvelles connaissances: 1- La socialisation : (du tacite vers le tacite) il s'agit de partager et de communiquer les connaissances tacites (expériences) détenues par les individus ; 2- La formalisation : (du tacite vers l'explicite) aussi externalisation, c'est la conversion des connaissances tacites en connaissances explicites par le développement des concepts et modèles formant une base théorique pour créer de nouvelles connaissances ; 3- L'intériorisation : (de l'explicite vers le tacite) ou internalisation, c'est la bonne compréhension des connaissances explicites et leurs applications qui renforce la capacité des individus à développer de nouvelles connaissances tacites (effet de l'expérience) ; et 4- La combinaison : (de l'explicite vers l'explicite) la codification formelle et structurelle des connaissances collectées.

Zander et Kogut (1995) ont souligné que les connaissances organisationnelles de type compétences distinctes et capacités multiples sont les plus tacites, complexes et intégrées sur le plan institutionnel, aussi, cette combinaison est celle qui empêche la rapidité et l'efficacité du transfert, et par conséquent, elle constitue un facteur entravant le transfert de connaissances inter-organisationnel. Ranft et Lord (2002) à leur tour, ont défini les connaissances tacites comme des connaissances regroupées sous forme d'individus clés et dans les relations et interactions des équipes, ce qui rendent leur transfert d'un individu à un autre difficile, coûteux et lent.

Toutefois, Pérez-Nordtvedt et al. (2008) ont suggéré que les attributs de la connaissance comme l'attractivité en termes de valeur, de rareté, d'inimitabilité et de non-substituabilité, sont un facteur clé contribuant à l'efficacité du transfert de connaissances au-delà des

frontières organisationnelles. Aussi, en examinant la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines, la capacité d'absorption et le transfert de connaissances sur un échantillon de 169 filiales multinationales opérant aux États-Unis, en Russie et en Finlande, (Minbaeva et al. 2003) postulent que les mécanismes de transfert dépendent de la nature de la connaissance à transférer à d'autres parties du MNC : les connaissances explicites sont transférées par des moyens de communication généralement écrits alors que les connaissances tacites sont transférées par des moyens de communication plus riches et intenses.

### **3.2. Caractéristiques des entités impliquées**

#### **3.2.1. Capacité d'absorption de la cible**

Ce concept a été introduit à l'origine par Cohen et Levinthal (1990), la capacité d'absorption est devenue un thème majeur de la littérature sur le transfert de connaissances. Les chercheurs accompagnés des praticiens affirment que le fait d'accéder à des nouvelles connaissances externes ne mène pas forcément les entreprises à avoir des avantages concurrentiels, or, les organisations sont amenées à reconnaître la valeur de ces nouvelles connaissances, les assimiler et les utiliser à des fins commerciales (Lyles et Salk 1996).

L'étude des recherches précédentes sur la capacité d'absorption révèle de nombreuses définitions qui ont dominé la littérature sur la capacité d'absorption : Cohen et Levinthal (1990) ont proposé une définition qui est la plus citée par les chercheurs, en considérant la capacité d'absorption comme la capacité de reconnaître, d'assimiler et d'appliquer de nouvelles connaissances externes. Mowery, Oxley, et Silverman (1996) proposent une seconde définition, la capacité d'absorption est un ensemble de compétences nécessaires pour traiter la tacite des connaissances transférées et la nécessité de modifier ces connaissances importées. La troisième définition est proposée par Kim et Mauborgne (1998) qui la considère comme une capacité à apprendre et à résoudre des problèmes. Donc, par consentement, la capacité d'absorption est un concept multidimensionnel qui suppose plusieurs aptitudes dynamiques d'évaluation, d'assimilation et d'exploitation de connaissances qui permettent de développer des avantages concurrentiels internes à l'entreprise. Puis, il y a la définition du Shaker et Gerard (2002), Ils suggèrent que la capacité d'absorption existe sous forme de deux sous-ensembles de capacités d'absorption dites « potentielles et réalisées ». La capacité potentielle comprend les capacités d'acquisition de connaissances et d'assimilation, et les capacités réalisées sont axées sur la transformation et l'utilisation des connaissances.

Dans ce sens, quatre capacités complémentaires peuvent être distinguées selon Shaker et Gerard (2002) : L'acquisition : c'est la capacité de l'entreprise bénéficiaire à identifier et

acquérir des connaissances générées en externe et qui sont essentielles à ses opérations. L'assimilation : il s'agit des capacités d'analyse, d'interprétation et de compréhension des informations acquises de manière externe ( Kim et Mauborgne (1998), (Szulanski 1996)). La transformation : c'est des capacités de combinaison des connaissances existantes et des connaissances nouvellement acquises et assimilées. L'exploitation : c'est une capacité organisationnelle permettant de créer de nouvelles connaissances en incorporant des connaissances acquises et transformées.

Ainsi, La capacité d'une organisation à reconnaître la valeur de nouvelles informations recueillis, à les assimiler et à les exploiter à des finalités commerciales est essentielle à ses capacités d'innovation, dans la mesure où le développement de la capacité d'absorption des individus d'une organisation constitue un investissement de base préalable (Cohen et Levinthal 1990). Toutefois, d'après les recherches en la matière, les entreprises peuvent développer leur capacité d'absorption différemment : des auteurs indiquent que la capacité d'absorption peut être créée à travers des investissements en R&D, et les entreprises qui effectuent leur propre R&D sont plus avantageuses à utiliser les informations disponibles à l'extérieur à travers l'organisation des contacts formels ou informels directs entre ses membres et des sources externes d'information technologique (Allen, Tushman, et Lee (1978); Mowery (1983)). D'autres travaux suggèrent que les entreprises peuvent développer leur capacité d'absorption à l'aide de leur expérience de la production « Learning by doing » qui leur permet d'identifier la valeur des connaissances externes et de les mettre en pratique à travers des méthodes de réorganisation du cycle de production (Abernathy et Utterback (1978)).

### **3.2.2. Attractivité de la source de connaissances :**

La crédibilité de la source suppose un engagement réciproque des partenaires et une confiance mutuelle, chose qui permet de minimiser les comportements opportunistes (les partenaires n'agissaient pas dans l'intérêt personnel aux dépens d'autrui) et les différences culturelles entre les partenaires et, par conséquent, facilite le transfert de connaissances entre eux (Uzzi (1997); Yli-Renko, Autio, et Sapienza (2001) ; Tsang, Nguyen, et Erramilli (2004); Becerra, Lunnan, et Huemer (2008)).

Une source fiable est une source compétente plus susceptible d'influencer le comportement du destinataire. Dans ce cadre, Grant (1996) a souligné sur la qualité et à la réputation des partenaires lors du transfert des connaissances dans la cadre d'une fusion. De même, Pérez-Nordtvedt et al. (2008) à travers une étude basée sur un échantillon de 102 organisations américaines, ils ont demandé aux personnes interrogées d'identifier les caractéristiques des

connaissances en fonction de la valeur des actifs (valeur, rareté, inimitabilité et non-substituabilité). Ils ont remarqué que si la connaissance était précieuse, le destinataire voudrait l'absorber. Par conséquent, les donneurs possédant des connaissances précieuses, rares et non substituables sont perçus comme attrayants. Ainsi, Uzzi (1997) considère la confiance comme la caractéristique distinctive d'une relation, il a donné la définition suivante « Trust means he's not going to find a way to take advantage of me. You are not selfish for your own self. The partnership between firms comes first ». Aussi, plusieurs auteurs à savoir Yli-Renko, Autio, et Sapienza (2001), Tsang, Nguyen, et Erramilli (2004), Becerra, Lunnan, et Huemer (2008) soutient également que l'efficacité du transfert de connaissances inter-organisations augmentait lorsque les relations entre les partenaires impliqués sont construites sur la base d'un engagement fort et une confiance partagée, notamment sur le transfert des connaissances tacites. Et enfin, Reagans et McEvily (2003) et Chowdhury (2005) suggèrent que la confiance est associée à un transfert efficace des connaissances. Et comme la confiance basée sur la bienveillance améliore l'utilité de l'échange de connaissances tacite et explicite, la confiance basée sur la compétence est destinée à l'échange de connaissances tacites.

### **3.3. Caractéristiques du réseau**

#### **3.3.1. Les relations sociales**

Les réseaux interpersonnels informels jouent un rôle important dans le processus de transfert de connaissances. Cette troisième catégorie abordée dans la revue de littérature est centrée sur l'acteur social et les systèmes de valeurs comme unité d'analyse (Tsai et Ghoshal 1998). Adler et Kwon, (2002) ont fait valoir que l'interaction sociale comme manifestation de la dimension structurelle du capital social, et la confiance comme manifestation de sa dimension relationnelle jouent un rôle remarquable dans la facilitation de l'échange et du partage de connaissance entre acteurs.

Sammarra et Biggiero (2008) examinent l'échange de connaissances à travers une recherche de terrain sur un groupe industriel aérospatial de Rome, en utilisant l'analyse des réseaux sociaux, ils montrent l'importance des interactions et comment l'échange de plusieurs types de connaissances, technologiques, commerciales et managériales, fournit des mécanismes qui aident les entreprises à acquérir une structure de connaissances globale qui leur permettent de développer de nouvelles compétences et nouveaux savoir-faire. Ils suggèrent ainsi que plus on utilise de mécanismes soutenant les interactions formelles et informelles entre les individus et les groupes d'organisations, plus le transfert de plusieurs types de connaissances sera

probable, et plus ils seront capables d'adapter les connaissances acquises à de nouveaux contextes.

Easterby-Smith, Lyles, et Tsang (2008) ont aussi souligné la manière dont les interactions interpersonnelles ont lieu entre les entreprises donatrices et les entreprises bénéficiaires affecte le résultat du transfert du fait des liens et l'intimité entre la source et le bénéficiaire, également, la confiance mutuelle pourrait réduire l'effort nécessaires pour résoudre les problèmes liés au transfert. Reagans et McEvily (2003) et Chowdhury (2005) suggèrent que la confiance est associée à un transfert efficace des connaissances. Et comme la confiance basée sur la bienveillance améliore l'utilité de l'échange de connaissances tacite et explicite, la confiance basée sur la compétence est destinée à l'échange de connaissances tacites. De plus, l'étude de Szulanski (1996) a montré aussi qu'une relation difficile et distante entre la source et le destinataire des connaissances constitue un des obstacles les plus importants au transfert de connaissances.

### **3.3.2. La culture**

Le transfert de connaissances au niveau international peut être plus compliqué, car il implique des cultures diverses qui influencent la manière dont les personnes traitent, interprètent et utilisent les connaissances (Easterby-Smith, Lyles, et Tsang 2008). Dans ce sens, des connaissances stratégiquement importantes sont souvent intégrées dans l'entreprise et soutenues par la culture d'entreprise. Or, lorsque les connaissances sont transférées à des entreprises dont la culture est différente, surtout avec l'orientation actuelle vers la mondialisation, leur signification peut être faussée et leur utilité réduite (Easterby-Smith, Lyles, et Tsang 2008). Toutefois, d'après Stahl et Voigt (2008), les différences culturelles peuvent être à la fois un atout ou une entrave dans les F&A, en fonction du degré et de la dimension des différences culturelles entre les partenaires. Pour Björkman, Stahl, et Vaara (2007), les différences culturelles sont un atout lorsqu'elles permettent d'améliorer le potentiel de combinaison, et une entrave lorsqu'elles aggravent les problèmes d'intégration sociale et réduire la capacité d'absorption des partenaires.

### **Conclusion**

L'objectif principal de cet article est d'identifier les facteurs du transfert de connaissances dans le cadre d'une F&A. À ces fins, guidée par la Resource-Based View (RBV), la revue de littérature fait la distinction entre plusieurs facteurs explicatifs et discutent de leurs rôles grandissants sur le processus du transfert inter-organisationnel et par conséquent, sur la performance des opérations des F&A.

A cet égard, le transfert de connaissance se présente comme un enjeu majeur, dans la mesure où l'acquisition des connaissances et compétences déjà existantes sur le marché au moyen des F&A peut paraître séduisante (Glamour Firms), mais elle reste toujours risquée du fait de la difficulté pour la société acheteuse à transférer et à exploiter les connaissances acquises. Les diverses études avancées en la matière mettent en évidence les difficultés liées notamment à l'intégration post-fusion comme étant un processus de transfert de connaissance. Ainsi, pour Haspeslagh et Jemison (1991), le succès d'une F&A est lié généralement à la capacité des dirigeants à assurer l'équilibre entre le besoin de transférer les connaissances stratégiques (Interdépendance stratégique entre les entités fusionnées) et le besoin de préserver les connaissances stratégiques (Autonomie organisationnelle). Il nous semble donc intéressant à ce stade, d'étudier si des compétences stratégiques jugées performantes dans deux entités, objets d'une F&A, continueront à l'être dans la nouvelle organisation créée. La question donc est de savoir si le transfert d'une connaissance transférée, isolée des autres connaissances avec lesquelles elle était connectée, peut-être une source de performance ? et si la connaissance stratégique transférée objet de la F&A jugée performante continue à l'être.

Par ailleurs, cet article sur le transfert inter-organisationnel des connaissances dans le cadre d'une opération de F&A, ambitionne d'enrichir la recherche sur le transfert de connaissance à partir d'une synthèse des recherches existantes en matière de nature de la connaissance, les caractéristiques des entités impliquées, celles du réseau et aux différences culturelles.

## BIBLIOGRAPHIE

- Argote, L., Paul I., John M L., et Richard L M. 2000. « Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 82 (1): 1- 8.
- Aribou, Mohamed-Larbi. 2013. « Les défis du transfert des connaissances dans le cadre d'une fusion ». *Gestion 2000* 30 (1): 123.
- Aribou, M.-L., et Jacques L.. 2017. « Dynamique du processus de transfert de connaissances au sein des F&A ». *Recherches en Sciences de Gestion* 119, 21.
- Aribou, M.-L, et Saïd O. 2015. « Management des connaissances et réussite des fusions & acquisitions : approche par les normes », 28.
- Arrow, Kenneth J. 1969. « Classificatory Notes on the Production and Transmission of Technological Knowledge ». *The American Economic Review*

Becerra, M., Randi L., et Lars H. 2008. « Trustworthiness, Risk, and the Transfer of Tacit and Explicit Knowledge Between Alliance Partners ». *Journal of Management Studies* 45 (4): 691- 713.

Björkman, I., Günter K S., et Eero V. 2007. « Cultural Differences and Capability Transfer in Cross-Border Acquisitions: The Mediating Roles of Capability Complementarity, Absorptive Capacity, and Social Integration ». *Journal of International Business Studies* 38 (4): 658- 72.

Chowdhury, S. 2005. « The Role of Affect- and Cognition-Based Trust in Complex Knowledge Sharing ». *Journal of Managerial Issues* 17 (3): 310- 26.

Cohen, W.M., et Daniel A.L. 1990. « Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation ». *Administrative Science Quarterly* 35 (1): 128.

Easterby-S., Mark, M. A. Lyles, et Eric W. K. Tsang. 2008. « Inter-Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects ». *Journal of Management Studies* 45 (4): 677- 90.

Hippel, Eric von. 1994. « “Sticky Information” and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation ». *Management Science* 40 (4): 429- 39.

Inkpen, Andrew C., et Eric W. K. Tsang. 2005. « Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer ». *Academy of Management Review* 30 (1): 146- 65.

Junni, P., et Riikka M.. 2011. « Causal Ambiguity, Cultural Integration and Partner Attractiveness as Determinants of Knowledge Transfer: Evidence from Finnish Acquisitions ». *European J. of International Management* 5 (4): 346.

Lane, Peter J., Jane E. Salk, et Marjorie A. Lyles. 2001. « Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures ». *Strategic Management Journal*, 1139- 61.

Martinkenaite, Ieva. 2012. « Antecedents of Knowledge Transfer in Acquisitions ». *Baltic Journal of Management* 7 (2): 167- 84.

Meier, Olivier, et Guillaume Schier. 2009. « Fusions Acquisitions ». *Dunod, Paris, 2009*, n° ISBN 978-2-10-053861-4: 339.

Missonier A., et Gabriel G. 2005. « Une analyse du processus de transfert des compétences technologiques dans le cadre d'une fusion dans le secteur des TIC »

Périac, E., Sébastien G., et Jean-Claude S. 2013. « Individual Roles to Achieve Knowledge Integration in Mergers and Acquisitions: Completing the Knowledge Broker Concept with Knowledge Developer's Roles », 29.

Polanyi, M.. 1962. « Tacit Knowing ». *Philosophy Today*. 1 novembre 1962.

- Ranft, Annette L., et Michael D. Lord. 2002. « Acquiring New Technologies and Capabilities: A Grounded Model of Acquisition Implementation ». *Organization Science* 13 (4): 420- 41.
- Shaker, Zahra, et George Gerard. 2002. « Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension ». *Academy of Management Review*, 20.
- Simonin, B. L. 1999. « Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances ». *Strategic Management Journal* 20 (7): 595- 623.
- Slaitan, Fettouma. 2020. « Du transfert à la Capitalisation des Connaissances Tacites – vers l'intégration d'une dynamique créatrice- -Retour d'Expérience du Département de l'Agriculture, Maroc- ». *International Journal of Management Sciences* 3.
- Stahl, Günter K., et Andreas Voigt. 2008. « Do Cultural Differences Matter in Mergers and Acquisitions? A Tentative Model and Examination ». *Organization Science* 19 (1): 160- 76.
- Szulanski, Gabriel, Rossella Cappetta, et Robert J. Jensen. 2004. « When and How Trustworthiness Matters: Knowledge Transfer and the Moderating Effect of Causal Ambiguity ». *Organization Science* 15 (5): 600- 613.
- Yli-Renko, Helena, Erkko Autio, et Harry J. Sapienza. 2001. « Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based Firms ». *Strategic Management Journal* 22 (6- 7): 587- 613.