

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 70 (2012)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Le role des communautes de pratique dans les acquisitions d'entreprises  
**Autor:** Borzillo, Stefano / Straub, Thomas / Antino, Mirko  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-390892>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 19.11.2024

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# LE ROLE DES COMMUNAUTES DE PRATIQUE DANS LES ACQUISITIONS D'ENTREPRISES

STEFANO BORZILLO

SKEMA Business School, Campus Paris La Défense  
stefano.borzillo@skema.edu; borzillo@gmail.com

THOMAS STRAUB

Haute Ecole de Gestion (HEG) de Fribourg  
thomas.straub@hefr.ch

MIRKO ANTINO

Complutense University of Madrid  
mirko.antino@estumail.ucm.es; mirko.antino@gmail.com

> Les communautés de pratique (CdP) sont-elles utilisées dans les organisations pour faciliter le partage et la codification des bonnes pratiques relatives aux acquisitions d'entreprises? Si oui, comment? Deux questions inexplorées par la littérature, et auxquelles nous tentons de répondre à travers l'étude de 5 CdP actives au sein de 5 organisations ayant assuré leur croissance internationale par le biais d'acquisitions. Pilotées par un sponsor et un coordinateur, les CdP analysées sont focalisées sur les bonnes pratiques d'acquisition, et visent toutes la facilitation de leur échange et de leur codification. A cet égard, nos recherches ont abouti à la mise en lumière d'un processus de partage et de codification en 4 étapes: identification, validation, mise à disposition/adoption et évaluation des bonnes pratiques d'acquisition.

Mots-clés: communauté de pratique, acquisition d'entreprise, pratique d'acquisition, partage de connaissances, codification de connaissances.

Une communauté de pratique (CdP) est un groupe - ou réseau - informel, où les individus partagent leurs connaissances et problèmes liés à une pratique en particulier, augmentant par le biais d'interactions régulières, leur degré d'expertise (Lave & Wenger, 1991). L'échange de savoir-faire respectifs à travers les frontières organisationnelles est cependant intrinsèquement lié à une motivation commune d'apprendre ensemble.

L'objectif de notre investigation est double: *d'une part, vérifier s'il existe au sein d'organisations des CdP évoluant autour des pratiques d'acquisition d'entreprises; d'autre part, dans de telles CdP comment s'organise le partage et la codification desdites pratiques?*

Afin de combler cette lacune dans la littérature, nous avons conduit une recherche au sein de 5 CdP identifiées dans 5 firmes multinationales très actives dans les acquisitions d'entre-

prises. Pour ce faire, nous avons récolté les témoignages de 62 managers impliqués dans ces 5 CdP. Les résultats de l'enquête montrent que l'organisation du partage et de la codification des pratiques d'acquisition se décline en un processus en 4 étapes: (1) identification d'un savoir-faire technique, (2) validation de la «bonne pratique», (3) mise à disposition et adoption de la bonne pratique, (4) évaluation de l'impact de la bonne pratique.

#### LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE

Les CdP sont traditionnellement décrites comme des structures autonomes et auto-organisées ne pouvant ni être mises en place, ni pilotées par la direction d'entreprise (Brown & Duguid, 1991). Elles existent naturellement. Les participants n'y ont pas été officiellement réunis (Wenger, McDermott, & Snyder, 2002), et s'ils y restent, c'est en raison de leur propre motivation. Un engouement collectif qui favorise les processus de création de connaissances, poussant ainsi la CdP à évoluer dans l'utilisation, le transfert, voire à l'élaboration de pratiques (Wenger, 1998).

Pour Wenger (1998), les CdP reflètent les thématiques de savoir qui méritent d'être développées afin d'acquérir de meilleures pratiques. Il ajoute que si elles émanent parfois de contraintes ou d'instructions de la part de la direction, les membres des CdP n'élaborent du contenu en réponse à ces influences qu'à condition que l'apprentissage soit bénéfique pour leurs opérations courantes.

En dépit du caractère spontané et autonome des CdP mis en avant par la littérature traditionnelle, un nombre croissant d'études ont tenté de déterminer si les organisations pouvaient jouer un rôle actif dans leur initiation et leur soutien (Thompson, 2005). Pour Wenger et Snyder (2000), par exemple, si les managers ne peuvent pas «mandater» à proprement parler l'initiation d'une CdP, ils se doivent de mettre en relation les bonnes personnes et fournir un cadre propice à la création et au partage de connaissances. Des recherches récentes suggèrent que les organisations doivent parrainer et gérer leurs CdP, de manière à ce que ces dernières puissent générer des connaissances utilisables sur le long terme. Toutefois, elles ne doivent pas tenter d'exercer trop de contrôle, au risque de détruire la spontanéité qui anime les membres (Anand, Gardner, & Morris, 2007; Brown & Duguid, 2001). Ainsi, Wenger et Snyder (2000) préconisent-ils le soutien d'un «sponsor officiel», issu et/ou fourni par le top management, et dont le rôle est de collaborer avec la CdP tout en veillant à ce que l'activité de cette dernière reste en ligne avec celle de l'organisation. Plus précisément, les organisations peuvent jouer un rôle actif dans la mise en place et le soutien des CdP, en vue de la gestion de bonnes pratiques (Anand, Gardner, & Morris, 2007), notamment dans le cas des acquisitions d'entreprises (Snyder, 1997; Back & von Krogh, 2002). Une exploration de ce dernier point s'avère néanmoins nécessaire pour en comprendre le processus.

#### LE CONTEXTE DES ACQUISITIONS D'ENTREPRISES

Une revue de la littérature révèle que la performance d'une acquisition dépend en particulier de la gestion de 3 dimensions-clé - la logique stratégique, l'intégration organisationnelle, et la finance -, elles-mêmes optimisées par l'application de «bonnes pratiques». Une pratique étant soit du savoir-faire tacite ancré dans la tête des individus, soit du savoir codifié dans des manuels de l'organisation (Nonaka, 1994). Elle est qualifiée de «bonne» dès lors qu'elle est jugée supérieure à d'autres, et qu'il est possible de prouver quantitativement qu'elle génère

de meilleurs résultats pour l'organisation (American Productivity & Quality Center, 1999). La logique stratégique de l'acquéreur vise essentiellement à identifier les similarités et les complémentarités de marché avec la firme cible. L'intégration organisationnelle se déploie, quant à elle, dans la réalisation de synergies des opérations entre l'acquéreur et la cible. Synergies dont la réussite dépend notamment de l'expérience de l'acquéreur en matière de processus d'intégration. De son côté, la dimension financière se concrétise à travers l'« acquisition premium », le « bidding process », et le « due diligence ». Des études (ex., Jarillo, 2003; Weber & Tarba, 2010) ont montré que le succès d'une acquisition est intrinsèquement liée à l'utilisation de bonnes pratiques associées aux 3 dimensions susmentionnées.

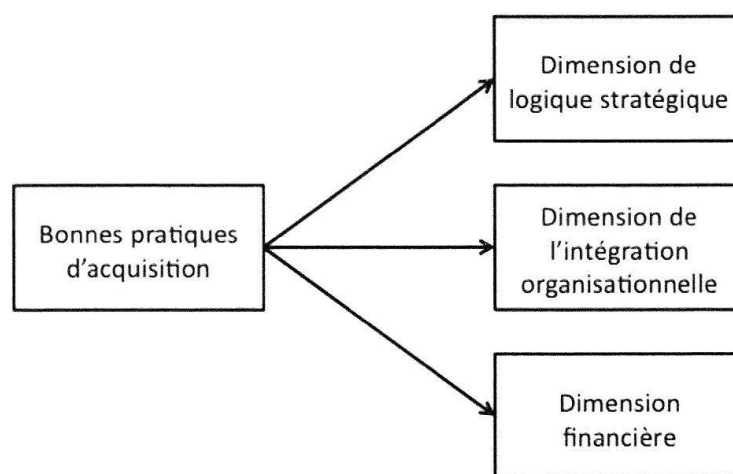


Figure 1: Les « bonnes pratiques » affectent chaque dimension d'une acquisition

Considérons, à présent, la perspective d'apprentissage des managers impliqués dans un processus d'acquisition d'entreprise. On est spontanément porté à croire qu'ils améliorent leur savoir-faire technique à mesure qu'ils multiplient leurs actes d'acquisition. Or, une étude récente (Zollo, 2009) dévoile des résultats tout à fait contre-intuitifs. En effet, Zollo (2009) montre que plus les managers accumulent de l'expérience en matière d'acquisition, plus l'appréciation de cette expérience accroît leur confiance dans la prise de décisions futures, au détriment d'un savoir-faire technique leur permettant d'évaluer la pertinence de l'application d'une pratique en particulier. Selon Zollo (2009) et Heimeriks (2010), cette distorsion de jugement s'apparente à un phénomène que Levitt et March (1988) avaient déjà introduit dans la littérature de comportement organisationnel et qu'ils avaient alors désigné sous le terme de « superstitious learning »<sup>1</sup>. Cet « apprentissage superstitieux » décrit une situation où l'expérience d'apprentissage subjective est pertinente, mais où les liens de causalité entre les actions assimilées et les résultats escomptés demeurent ambigus pour l'individu (Levitt & March, 1988, p.325). Dans le cas des acquisitions, le « superstitious learning » doit être

<sup>1</sup> Apprentissage superstitieux

compris comme une forme de déni d'apprentissage de la part des managers. En effet, il fait reposer leurs décisions sur un excès de confiance plutôt que sur une amélioration continue de pratiques mises en œuvre dans le passé. Selon Zollo (2009), l'«apprentissage superstitieux» trouve sa source dans les périodes de post-acquisition. Durant ces phases, les «bonnes pratiques» sont codifiées dans des manuels, des plans détaillés d'action, des protocoles, ou encore dans des systèmes d'information. Cependant, Zollo (2009) rappelle que les coûts d'initiation, de même que la mise à jour de ces manuels et systèmes d'information, sont élevés. Par conséquent, le ratio entre le savoir-faire accumulé, effectivement codifié lors d'une acquisition, et celui potentiellement codifiable, est faible. Il ajoute qu'en plus d'être une activité nécessaire aux stratégies d'acquisition, la codification continue des savoir-faire pourrait accroître l'échange et l'amélioration des «bonnes pratiques». Autrement dit, les managers qui partagent et codifient systématiquement leurs pratiques d'acquisition réduisent significativement le risque de commettre des erreurs de causalité entre leurs expériences passées et la performance réelle de l'opération en cours.

Aussi intéressantes soient-elles, ces conclusions nous laissent devant un vide théorique quant à l'organisation d'un processus systématique visant le partage et la codification continue de pratiques d'acquisition; et, par ce biais, d'un apprentissage collectif expérimentés par les managers dans la gestion des acquisitions.

## MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

### L'ÉCHANTILLON INITIAL

L'échantillon initial provient d'un précédent travail réalisé par l'un des auteurs du présent article (Straub, 2007), dont l'objectif était de cerner les raisons de succès et d'échec des fusions et acquisitions (F&A). Pour pouvoir s'inscrire dans son champ d'étude, les entreprises actives dans le domaine devaient justifier d'au moins 5 opérations d'acquisition complétées et légalement approuvées. C'est ainsi, qu'au moyen de la base de données Thomson one Banker, 1034 entreprises avaient pu être identifiées.

L'auteur avait alors pris contact avec les directeurs financiers et les responsables des activités de F&A. Sur les 1034 firmes sollicitées, seules 102 avaient accepté de participer. Notons que les sièges sociaux de ces firmes se trouvaient en France, en Allemagne, en Suisse, au Royaume Uni, et aux Etats-Unis. Des pays qui, ensemble, représentent une part importante du marché global des fusions et acquisitions.

### RÉCOLTE DES DONNÉES

Lorsque nous avons décidé de mener la présente recherche mettant en lien les activités d'acquisition et les CdP, il nous a semblé évident de retourner vers les 102 entreprises qui avaient participé à l'étude susmentionnée. Face à l'ampleur de la tâche, nous nous sommes répartis le travail de terrain. Le premier auteur a contacté 50 des membres de l'échantillon de répondants (32 responsables F&A et 18 responsables financiers). Le second s'est, de son côté, entretenu avec les 52 restants (41 responsables F&A et 11 responsables financiers). Ces premiers échanges nous ont permis de poser la question fondamentale qui nous intéressait, à savoir si, à leur connaissance, il existait au sein de leur entreprise, des CdP qui faciliteraient le partage de bonnes pratiques d'acquisition entre les managers les plus impliqués dans le domaine.

Un échantillon de 5 CdP (réparties dans 5 organisations) a été retenu comme terrain d'étude

explorable. Notons que ces 5 organisations ont assuré leur croissance internationale par le biais d'acquisitions les incitant, pour des raisons de coûts à long terme, à développer leurs propres pratiques d'acquisition plutôt que de faire appel à des spécialistes externes (ex. banques, entreprises de conseil). Nous avons ensuite conduit des entretiens qualitatifs d'une durée de 1,5 à 3 heures, auprès de 62 managers impliqués dans ces 5 CdP, et parmi lesquels on compte: des PDG, des responsables de la croissance de la firme et des F&A, des directeurs et experts financiers, ainsi que des coordinateurs chargés d'intégrer les processus des deux organisations. Précisons que dans chaque CdP nous avons interviewé plus de 8 répondants afin de répondre aux exigences de la «saturation théorique» (Glaser & Strauss, 1967).

Nom de la CdP	Organisation	Industrie	Nombre de membres <i>actifs</i> au sein de la CdP	Nombre de répondants
« <b>Mergers &amp; Acquisitions Best Practices</b> »	Alpha (environ 40'000 employés)	électronique	environ 30	14
« <b>Proven Practices to Manage M&amp;A Processes</b> »	Gamma (environ 48'000 employés)	construction	environ 80	18
« <b>Social &amp; Technical Methods for M&amp;As</b> »	Epsilon (environ 38'000 employés)	pharmaceutique	environ 50	9
« <b>M&amp;A Practices</b> »	Sigma (environ 55'000 employés)	énergie	environ 40	12
« <b>Acquisition Processes</b> »	Lambda (environ 15'000 employés)	informatique	environ 20	9

Tableau 1: L'échantillon de CdP

#### ANALYSE DE DONNÉES

Inspirés par Glaser et Strauss (1967) et Miles et Huberman (1994), nous avons divisé notre analyse qualitative en trois phases: préliminaire, intra-CdP, et inter-CdP.

Dans un premier temps, nous avons examiné nos données en préparant des rapports détaillés pour chaque CdP. Afin de faire la transition des données brutes vers des catégorisations, le premier auteur a codifié chaque entretien sur une base «in-vivo» de phrases ou de labels utilisés par les répondants; autrement dit, il a repéré les codes de «premier ordre» (Van Maanen, 1988). Il a ensuite cherché les similarités et divergences, dans le but d'identifier des concepts généraux. Pour avoir une représentation plus riche et plus viable de la situation, il a triangulé les données (Eisenhardt, 1989) issues à la fois de la transcription des entretiens, des données archivées, et de notre participation aux workshops de deux CdP. Il a alors entamé des analyses intra-CdP dans le but de déceler des liens entre les concepts de «premier ordre». Il a ainsi pu identifier des dimensions de «second ordre» et «dissociées» entre elles (Gioia & Thomas, 1996). Puis, il a assigné à chacune de ces dimensions un qualificatif, soit en référence à de la littérature existante, soit en capturant des concepts nouveaux qui découlaient des données. Il a ensuite eu recours à un mode d'analyse orienté vers "l'explication constructive" (Yin, 2003), en vue d'établir une chaîne d'évidences et d'explications permettant de comprendre, pour chacune des 5 CdP, «pourquoi» et «comment» les savoir-faire des membres se partageaient et se codifiaient avec le temps en bonnes pratiques. À ce stade de l'analyse, le second auteur, qui n'avait pas encore été impliqué dans cette procédure de codification, a traité de manière indépendante les données initiales (triangulation incluse) pour mesurer la fiabilité du système de catégorisation effectué par le premier auteur. Le test de «coefficient kappa» a révélé un résultat de 0.87, suggérant une forte concordance entre le traitement de données réalisé par chacun (Landis & Koch, 1977). Les désaccords résiduels ont alors été réglés via des discussions.

Enfin, des analyses inter-CdP ont été conduites afin de découvrir les similarités et les contradictions entre les différentes communautés. Des méthodes standardisées, développées par Miles et Huberman (1994) et Eisenhardt (1989), ont été utilisées pour examiner les configurations communes ou émergentes. Seules 2 CdP ont d'abord été comparées, avant d'entamer un processus itératif couvrant tout l'échantillon des 5 CdP (Galunic & Eisenhardt, 2001). Les dimensions similaires ont ensuite été regroupées au sein de dimensions agrégées servant de socle à la construction de notre modèle final, à savoir: un processus de partage et de codification des bonnes pratiques d'acquisition au sein des CdP.

#### PRINCIPAUX RÉSULTATS ET INTERPRÉTATIONS

Le rôle fondamental d'un sponsor et d'un coordinateur pour stimuler le partage et la codification des "bonnes pratiques" d'acquisition au sein des CdP

Nos objectifs de départ étaient d'identifier des CdP portant sur des pratiques d'acquisition et d'essayer de déterminer comment s'organisaient le partage et la codification de bonnes pratiques entre les managers impliqués dans les activités d'acquisition. Pour les 5 CdP étudiées, nos résultats montrent qu'un sponsor, assisté d'un coordinateur, supervise activement un processus comprenant l'échange et la codification de bonnes pratiques. Notons que le sponsor appartient à la sphère de la direction d'entreprise, dont il assure le lien avec la CdP. Aussi, la mise en place d'un tel réseau nécessite la nomination d'un expert en pratiques d'acquisition pour en être le «coordinateur» attitré.

Le processus que nous avons découvert se divise en 4 phases. Il débute par l'identification de savoir-faire techniques, pour aboutir à l'évaluation de l'impact de la bonne pratique sur les



acquisitions. Piloté par le sponsor et le coordinateur, ce processus implique les managers de la CdP les plus engagés dans les activités d'acquisition: le PDG, les responsables de la croissance de la firme, le directeur financier, les experts financiers, et les coordinateurs chargés d'intégrer les processus des deux organisations.

Dans ce qui suit, nous détaillons les 4 étapes du processus de partage et de codification de bonnes pratiques.

### 1. IDENTIFICATION D'UN SAVOIR-FAIRE TECHNIQUE

Cette étape débute lorsqu'un membre de la CdP identifie au sein de l'organisation un savoir-faire technique dont il pressent l'impact positif sur la performance d'une acquisition. A ce stade, ce savoir-faire n'est pas encore articulé, mais plutôt «encapsulé» dans la tête des individus qui le mettent en pratique quand nécessaire. Le coordinateur s'assure de la présentation de ce savoir-faire aux autres managers de la CdP, lesquels s'engagent dans une discussion (face à face ou virtuelle) pour en évaluer la performance attendue: similarités et complémentarités des opérations, rapidité des processus, amélioration des évaluations d'actifs financiers, etc. Les dialogues face à face (ou virtuels) créent une interface propice à la transmission de connaissances tacites entre les membres. Une fois les technicités explicitées, le coordinateur veille à ce que le manager «codifie» le savoir-faire sous forme documentée (écrite ou imagée).

### 2. VALIDATION DE LA "BONNE PRATIQUE"

Avant que cette «bonne pratique» puisse être officiellement diffusée, le sponsor effectue un travail de validation. Il recourt à des experts membres de la CdP autres que le coordinateur, pour vérifier que le savoir-faire encapsulé a été codifié de manière explicite et rendu utilisable. De leur côté, les managers de la CdP doivent expliquer au mieux, par le biais d'indications et de renseignements techniques, comment elle peut avoir un impact positif sur la performance des acquisitions – soit sur les dimensions de logique stratégique et d'intégration des unités organisationnelles, soit sur la finance.

### 3. MISE À DISPOSITION ET ADOPTION DE LA BONNE PRATIQUE

Sitôt le contrôle d'efficacité et d'efficience approuvée et la bonne pratique validée, le sponsor somme le coordinateur de la mettre à disposition sur une plateforme électronique accessible à tous les membres du réseau. Les managers peuvent alors la consulter et l'utiliser dans le cadre de leurs activités d'acquisition. Dans certains cas, lorsque le coordinateur juge la pratique «exemplaire», son instigateur est invité par le sponsor à la présenter oralement aux autres membres de la CdP.

La plateforme électronique comporte un système de «reporting» fait essentiellement de manuels d'emploi des savoir-faire. Y sont également reportés les noms, les coordonnées et l'unité organisationnelle des managers qui ont posté une bonne pratique, permettant ainsi aux autres membres de les contacter et d'obtenir les informations techniques qui lui sont liées. On y trouve aussi la description des améliorations qui lui ont éventuellement été apportées. Ainsi, les autres membres de la CdP ont-ils systématiquement la possibilité d'adopter des pratiques toujours plus ajustées.



#### 4. EVALUATION DE L'IMPACT DE LA BONNE PRATIQUE

Sous les directives du sponsor, le coordinateur encourage les membres de la CdP à d'abord expliciter par oral ou écrit comment ils ont implémenté et éventuellement amélioré la bonne pratique trouvée dans le système. Est également rapportée la performance obtenue lorsqu'elle a été utilisée au cours d'une acquisition. Dans le cas où le choix d'une pratique mène à un mauvais résultat, le coordinateur exige de l'«adoptant» qu'il en explicite les raisons (ex., synergies coûteuses, lenteur de processus, rendements financiers négatifs). Une fois cette information codifiée dans le système de reporting, ou discutée oralement lors de réunions de groupe, le sponsor, le coordinateur et les autres managers de la CdP bénéficient d'une meilleure compréhension des possibles obstacles à son application. Nos résultats montrent que si certains savoir-faire «défaillants» sont reconçus pour certaines unités organisationnelles, d'autres sont tout simplement retirés du système afin de limiter le risque que les managers les utilisent et réduisent la performance de leurs acquisitions. En outre, ces «récits» d'expériences (oraux ou écrits) fournissent la preuve du bon fonctionnement et de l'utilisation des bonnes pratiques par les membres de la CdP répartis dans les différentes unités organisationnelles. Le sponsor peut, dès lors et en retour, convaincre la direction de maintenir ou d'augmenter les financements alloués à l'activité du réseau.

Ces 4 phases du processus de partage de bonnes pratiques d'acquisition peuvent être visualisées dans le modèle ci-dessous:

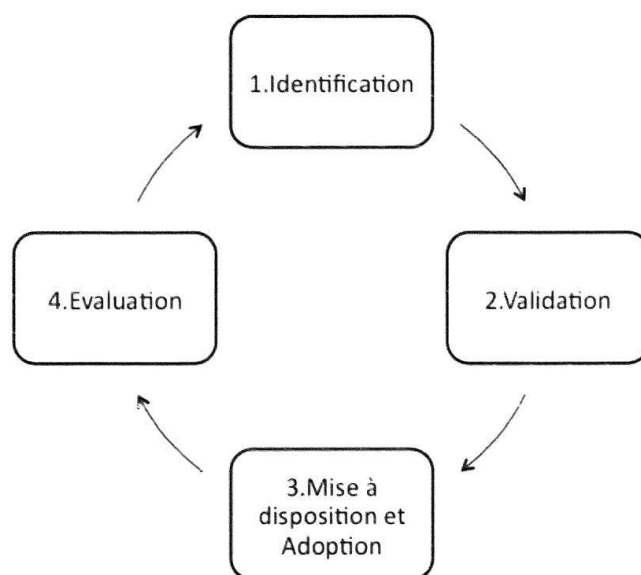


Figure 2: Processus de partage et de codification des bonnes pratiques

#### DISCUSSION

Notre étude établit un lien inédit à ce jour, entre le processus découvert au sein des CdP focalisées sur les pratiques d'acquisition et les 4 modes de développement de connaissances

mis en avant par Nonaka (1994), à savoir: la socialisation (la conversion de savoirs tacites individuels vers un nouveau savoir tacite collectif), l'externalisation (la codification d'un savoir tacite sous une forme explicite), la combinaison (l'utilisation de processus sociaux pour combiner différents éléments de savoirs explicites), et enfin l'internalisation (la conversion d'un savoir explicite vers un nouveau savoir-faire tacite à travers l'utilisation répétée, l'amélioration et l'assimilation dudit savoir explicite).

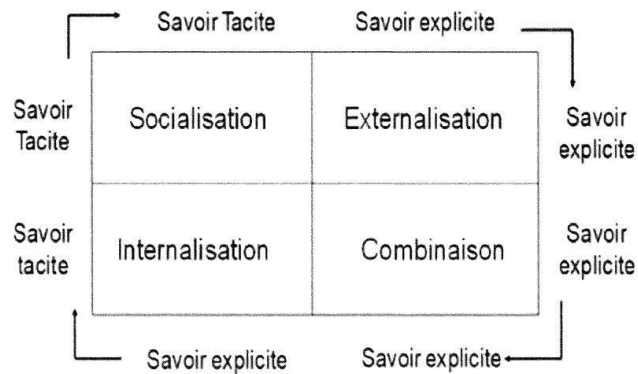


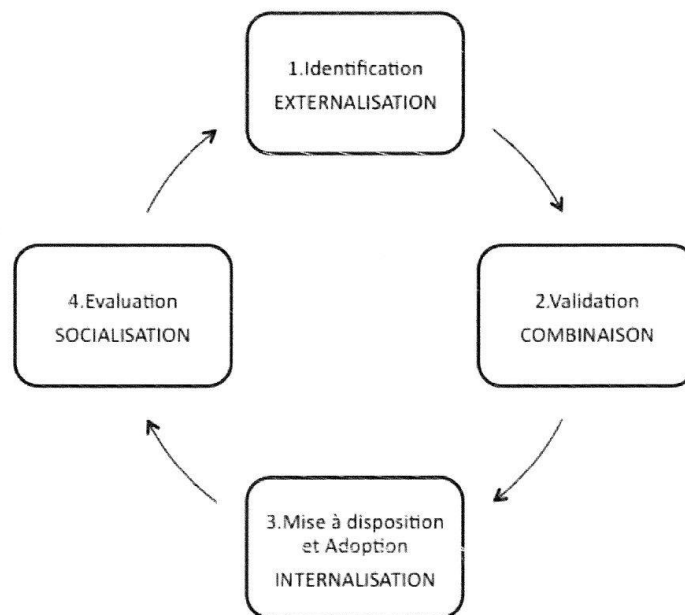
Figure 3: Les modes de développement de connaissances (Nonaka, 1994)

La première étape du processus identifié au sein des CdP étudiées (identification d'un savoir-faire technique) possède des caractéristiques du mode d'externalisation. En effet, sous l'impulsion d'un coordinateur, les membres de la CdP sont stimulés à articuler et à présenter leur savoir-faire aux autres membres, lesquels s'engagent dans une discussion (face à face ou virtuelle) pour en comprendre l'utilité pour la performance d'une acquisition. Une fois les technicités explicitées, le coordinateur veille à ce que les savoir-faire soient codifiés sous forme de pratiques documentées (écrites ou imagées). Aussi, cette première étape est déclenchée par des cycles successifs de dialogues constructifs au cours desquels l'utilisation sophistiquée de métaphores (Nonaka, 1994) et d'images permet aux membres de la CdP d'exprimer leurs propres points de vue, révélant ainsi des connaissances jusque-là tacites. La validation de la "bonne pratique" (étape 2) présente, de son côté, des similarités avec le mode de combinaison. En effet, cette étape comprend la combinaison des diverses connaissances existantes détenues par des experts au sein de la CdP. Ces échanges de technicités liées à des pratiques s'opèrent par le biais d'indications et de renseignements, soit par interfaces réelles ou virtuelles. Ceci dans le but d'élaborer des spécifications concrètes, documentées, et partageables sur pourquoi telles ou telles pratiques sont jugées «bonnes» pour la performance d'une acquisition.

La mise à disposition et l'adoption de la bonne pratique (étape 3) ouvre la voie au mode d'internalisation. En effet, l'adoption de pratiques codifiées et leur utilisation répétée débouchent sur un processus d'apprentissage portant sur le fonctionnement de ladite pratique. Les divers essais et expérimentations traversés par l'adoptant pour en optimiser le fonctionnement déclenchent le développement d'un nouveau savoir (tacite) via un processus de

«learning by doing»<sup>2</sup>. Les systèmes de «reporting»<sup>3</sup> incorporés dans la plateforme électronique des CdP reflètent d'ailleurs ce phénomène d'internalisation. En effet, les améliorations apportées à une pratique y sont ensuite reportées par écrit sous forme de «leçons tirées»; autrement dit, de témoignages d'un apprentissage liés au pourquoi et au comment la pratique a été modifiée et perfectionnée.

Enfin, la quatrième étape du processus (évaluation de l'impact de la bonne pratique) se déroule dans un contexte de socialisation. Les retours d'expérience sont régulièrement faits durant de petites réunions face à face, ou lors de rassemblements semi-annuels. Les membres partagent alors oralement leurs expériences et ressentis face à l'utilisation des pratiques d'acquisitions, la façon dont ces dernières permettent d'améliorer la performance d'une acquisition ou encore, comment à travers la collaboration avec d'autres membres de la CdP, ils ont amélioré leur savoir-faire technique. Ces interfaces informelles permettent d'identifier des savoir-faire (tacites) détenus par les membres de la CdP, lesquels savoir-faire sont ensuite codifiés – ce qui ramène le processus à l'étape (1) d'identification d'un savoir-faire technique.



Enfin, un défi additionnel réside dans la motivation d'un maximum de participants au sein de la CdP à contribuer de façon régulière au partage de leurs bonnes pratiques d'acquisition. Pour ce faire, les coordinateurs doivent mettre en place un système de récompense, afin d'inciter les managers à partager et codifier leurs bonnes pratiques d'acquisition. Par exemple, en qualifiant ceux qui partagent un grand nombre de bonnes pratiques de «champion»,

<sup>2</sup> Apprentissage par la pratique

<sup>3</sup> Rapports internes

d'«expert» ou encore de «personne de référence». En plus de multiplier les opportunités d'échanger avec d'autres membres, ces appellations permettent à ces individus d'accroître leur visibilité: au sein de la CdP, bien entendu, mais aussi auprès du sponsor, et par ce biais, de la direction. Notons que la visibilité peut permettre des avancements dans leur carrière s'il s'avère que leur expertise est reconnue et valorisée par la direction. Finalement, on peut donc se demander si, outre la raison de participer à une CdP pour en récolter de bonnes pratiques, il ne s'agit pas aussi d'une voie informelle permettant aux managers d'accéder à des postes à plus haute responsabilité. On retombe ainsi dans une perspective classique du réseautage comme mécanisme social pour asseoir ou accroître son statut professionnel.

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- American Productivity & Quality Centre. (1999). Creating a knowledge-sharing culture. *American Productivity & Quality Center*. Houston, USA.
- Anand N., Gardner H., & Morris T. (2007). Knowledge-based innovation: emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms. *Academy of Management Journal*, 50(2), 406–428.
- Back, A. & von Krogh, G. (2002). Knowledge Integration after Mergers & Acquisitions. Discussion Paper published on: [http://www.ifb.unisg.ch/org/ifbweb.nsf/SysWebRessources/beitrag48/\\$FILE/DB48.pdf](http://www.ifb.unisg.ch/org/ifbweb.nsf/SysWebRessources/beitrag48/$FILE/DB48.pdf)
- Brown, J.S. & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science* 2(1), 40–57.
- Brown, J.S. & Duguid, P. (2001). Structure and Spontaneity: Knowledge and Organization. In I. Nonaka & D. Teece (Eds.) *Managing Industrial Knowledge* (pp. 44-67), London (UK): Sage Publication.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Galunic, D.C. & Eisenhardt, K.M. (2001). Architectural Innovation and Modular Corporate Forms. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1229-1249.
- Glaser B. & Strauss A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research*. London, UK: Wiedenfeld and Nicholson.
- Gioia D.A. & Thomas J.B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370–403.
- Heimeriks, K.H. (2010). Confident or Competent? How to Avoid Superstitious Learning in Alliance Portfolios. *Long Range Planning*, 43, 57-84.
- Jarillo J. C. (2003). *Strategic Logic*. Hampshire, NY: Palgrave McMillan.
- Landis, J.R. & Koch, G.G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159–174.
- Lave J. & Wenger E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation (Learning in Doing: Social, Cognitive and Computational Perspectives)*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Levitt, B. & March, J.G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nonaka I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–35.

- Snyder, W. (1997). Communities of Practice: Combining Organizational Learning and Strategy Insights to Create a Bridge to the 21th Century. Retrieved from <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/cols.shtml> (last updated on 31/05/2011).
- Straub, T. (2007). *Reasons for frequent failure in mergers and acquisitions - a comprehensive analysis*. Germany: Gabler Editions.
- Thompson, M. (2005). Structural and epistemic parameters in communities of practice. *Organization Science*, 16(2), 151-164.
- Van Maanen J. (1988). *Tales of the Field: On Writing Ethnography*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Weber, Y. & Tarba, S., Y. (2010). Human resource practices and performance of mergers and acquisitions in Israel. *Human Resource Management Review*, 20(3), 203-211.
- Wenger E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Wenger E., McDermott R., & Snyder W. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Wenger, E. & Snyder, W. (2000). Communities of Practice: The Organizational Frontier. *Harvard Business Review*, 78(1), 139-145.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. London, UK: Sage.
- Zollo, M. (2009). Superstitious Learning with Rare Strategic Decisions: Theory and Evidence from Corporate Acquisitions. *Organization Science*, 20(5), 894-908.