



ISSN: 1286-4892

Editors:

Martin Evans, *U. of Toronto*

Bernard Forgues, *U. of Paris 12*

Gérard Kœnig . Olivier Meier 2001
Acquisitions de symbiose :
les inconvénients d'une approche rationaliste,
M@n@gement, 4(1): 23-45.

M@n@gement is a double-blind reviewed journal where articles are published in their original language as soon as they have been accepted.

Copies of this article can be made free of charge and without securing permission, for purposes of teaching, research, or library reserve. Consent to other kinds of copying, such as that for creating new works, or for resale, must be obtained from both the journal editor(s) and the author(s).

For a free subscription to *M@n@gement*, and more information:
<http://www.dmsp.dauphine.fr/Management/>

© 2001 *M@n@gement* and the author(s).

Acquisitions de symbiose : les inconvénients d'une approche rationaliste

Gérard Koenig . Olivier Meier

Université Paris 12 Val de Marne
Institut de Recherche en Gestion
eMail: koenig@univ-paris12.fr
omeier@club-internet.fr,

En dépit de l'engouement suscité, les résultats des manœuvres d'acquisition restent décevants. Cette déception est à rapprocher du manque d'attention portée à la dimension managériale des acquisitions au profit d'analyses stratégiques d'inspiration essentiellement économique. Si un certain accord existe aujourd'hui sur l'importance du management post-acquisition, des divergences subsistent quant aux principes qui doivent guider celui-ci. En utilisant la méthode des cas, la présente recherche permet de tester la pertinence des propositions en concurrence, lorsque l'acquéreur adopte une politique d'insertion de type symbiotique. La proposition selon laquelle une démarche d'inspiration rationaliste ne permet pas de gérer de façon adéquate les acquisitions de symbiose est corroborée. L'explication de ce résultat tient à la nature même des politiques de symbiose, lesquelles visent à développer des pratiques et/ou des offres innovantes dans un cadre coopératif. L'innovation conjointe revêt dans les cas observés un caractère émergent qui s'accorde mal avec une démarche d'inspiration rationaliste.

Bien que les situations diffèrent selon les secteurs et les pays, il est possible de distinguer au cours du XXe siècle plusieurs vagues d'acquisitions répondant à des motifs différents. Alors que la vague des années quatre-vingt s'inscrivait dans une logique financière, la bouffée observable au milieu des années quatre-vingt-dix visait moins à discipliner le management de la cible qu'à tirer parti d'une recombinaison des ressources opérée dans une atmosphère "amicale".

UN FORT ENGOUEMENT POUR LES ACQUISITIONS, DES RESULTATS DECEVANTS CONDUISENT A UN DEPASSEMENT DE L'ANALYSE STRATEGIQUE

En dépit de l'engouement suscité, les résultats des manœuvres d'acquisition restent décevants. Des recherches réalisées sur ce thème (Mangenheim et Mueller, 1988) constatent la baisse des performances boursières de l'acquéreur, tandis que d'autres travaux montrent que les firmes recourant à la croissance externe obtiennent une rentabilité inférieure à celle de firmes comparables qui n'ont procédé à aucune acquisition (Ravenscraft et Scherer, 1987 ; Kaplan et Weisbach, 1992 ;

Dehry, 1997). La dissonance qui existe entre l'engouement suscité et les résultats obtenus a stimulé la réflexion.

Une première explication, marquée au coin du bon sens commerçant, revêt une portée pratique qu'il ne faut pas sous-estimer. En général la prise de contrôle d'une entreprise implique le paiement d'une prime d'acquisition qu'il va falloir compenser par une amélioration des résultats de l'ensemble nouvellement constitué. Une première façon de faire une mauvaise acquisition consiste donc à payer une prime trop élevée par rapport aux bénéficiaires susceptibles d'être tirés du rapprochement.

Si la valorisation de la cible est raisonnable, il est encore possible d'échouer en ne réalisant pas un potentiel synergique pourtant convenablement évalué (Porter, 1987). Cet aspect managérial des acquisitions a longtemps été négligé au profit d'analyses stratégiques d'inspiration essentiellement économique. Pour intéressantes qu'elles soient ces analyses ne permettaient d'expliquer qu'en partie le caractère statistiquement décevant des manœuvres d'acquisitions (Hunt, 1990 ; Cartwright et Cooper, 1996).

A partir du milieu des années quatre-vingt, les travaux consacrés au management post-acquisition se sont multipliés (Marks et Mirvis, 1985 ; Walter, 1985 ; Shrivastava 1986). S'inscrivant pour la plupart dans une perspective fonctionnaliste (Moscovici, 1979: 21-34) ces travaux présentent le devenir des acquisitions comme le résultat d'une dynamique psychosociale mettant aux prises :

- la direction du nouvel ensemble qui doit justifier la pertinence de l'acquisition auprès de diverses parties-prenantes (actionnaires, milieux financiers, clients...) ;
- des groupes minoritaires (disposant généralement de peu de pouvoir) principalement issus de l'entreprise acquise. Souvent ébranlées par l'opération et habitées par un souci d'ordre existentiel (Sinetar, 1981 ; Hall et Norbur, 1987), ces minorités vont fréquemment faire preuve d'ouverture et entreprendre des efforts notables pour se faire reconnaître et accepter (Marks, 1982). Pour préserver cette attitude nécessaire à la valorisation de l'acquisition qu'elle vient de réaliser, la direction du groupe doit s'attacher à ménager les membres de l'entreprise acquise.

Les travaux menés sur le management post-acquisition proposent quelques principes censés améliorer l'exploitation des synergies. S'accorder avec son partenaire, le rassurer quant à ses intentions, prévoir les difficultés managériales inhérentes aux opérations d'acquisition et s'y préparer comptent parmi les principes les plus fréquemment avancés.

S'ACCORDER

Les recherches publiées (Cartwright et Cooper, 1996 ; Evrard, 1996) recommandent que le processus d'insertion¹ permette à chacune des parties d'exprimer son point de vue et soulignent l'importance qu'il convient d'attacher à l'acceptabilité des mesures prises dans la phase post-acquisition. Eviter que les acteurs n'en viennent à se représenter la situation en termes de vainqueurs et de vaincus constitue un des

1. Le terme d'insertion est préféré ici à celui plus courant d'intégration en raison de l'évocation dans le corps de cet article des travaux de Lawrence et Lorsch (1967). Le concept d'insertion n'est aucunement lié à celui de différenciation.

enjeux managériaux de la période. Ce principe doit bien sûr être concilié avec la définition d'une stratégie susceptible de justifier l'acquisition réalisée.

CLARIFIER ET RASSURER

Plusieurs travaux établissent un lien entre le succès de l'acquisition et la clarification des objectifs post-acquisition. Ils indiquent qu'il est important d'informer les membres de l'entité acquise sur la nature et l'intensité des changements à venir (Sinetar, 1981 ; Marks et Mirvis, 1985 ; Olie 1994).

Selon ces auteurs, le maintien d'une ambiguïté quant aux objectifs de l'opération est de nature à développer la méfiance de l'acquis et à nourrir ses craintes d'une redistribution défavorable des rôles (Jemison et Sitkin, 1986 ; Franck 1989 ; Evrard 1996).

PREVOIR ET SE PREPARER

D'autres auteurs estiment que la qualité du management post-acquisition dépend de l'effort consenti pour préparer et planifier l'opération (Shrallow, 1985 ; Shrivastava 1986). Plusieurs cas (Bain & Company, 1999) montrent en effet que si les entreprises fusionnées sont souvent débordées après l'achat de l'entreprise cible, elles le sont encore davantage lorsqu'elles n'ont pas cadré et planifié le processus d'insertion. En cohérence avec ces observations, il est suggéré de limiter le recours à l'improvisation dans la phase d'insertion (Pritchett, 1987). Pour cela il est recommandé de réaliser, préalablement à toute intervention, un travail préparatoire visant à expliciter le processus et à programmer les actions à venir (Schweiger, Ivancevich et Power 1987 ; Schweiger et DeNisi 1991).

Résumer de la sorte les travaux portant sur le management post-acquisition risque de donner l'impression d'un catalogue de recettes hétéroclites. Il est donc important de rappeler que ces travaux entendent se démarquer des approches antérieures auxquelles ils reprochent d'avoir trop privilégié l'analyse stratégique de l'existant. Ils le font en attirant l'attention sur les dimensions projective et managériale des acquisitions. En ce qui concerne la dimension projective, ils soulignent que la captation d'une valeur existante (économie d'impôt, possibilité de négocier séparément de façon avantageuse des ensembles d'actifs sous-évalués...) ne peut justifier qu'une partie des acquisitions. Les autres se ne comprennent qu'en raison d'un projet créateur de valeur qui est à réaliser après l'acte d'achat. Ils insistent d'autre part sur la dimension managériale, parce que la démobilisation du personnel, qui résulte du processus d'acquisition lui-même, est une des principales causes de destruction de valeur (Haspeslagh et Jemison, 1987).

TROIS POLITIQUES D'INSERTION DES ENTITES ACQUISES

Parce que la prise de contrôle d'une entité par une autre signifie l'insertion de l'entité acquise dans un ensemble plus vaste, la question du mode d'insertion ne peut être éludée.

Avec le souci de guider les managers dans le choix du mode d'insertion adéquate, Haspeslagh et Jemison (1991) caractérisent les situations post-acquisition à partir de deux critères : le besoin d'assurer l'autonomie des entités concernées pour préserver leur spécificité et leur capacité à produire de la valeur d'une part, le besoin de renforcer les relations entre entités, afin d'exploiter les synergies d'autre part.

Pour faire face aux différentes situations envisageables, Haspeslagh et Jemison (1991) distinguent trois types d'insertion² possibles : la préservation, la fusion et la symbiose.

La politique de préservation cherche à maintenir l'identité et une autonomie de gestion de l'entreprise acquise dans le domaine opérationnel. Lorsqu'elle n'est pas une mesure simplement transitoire (en attendant par exemple que d'autres acquisitions aient été réalisées [Dumas et Giroux, 1996: 10]) la préservation s'inscrit de façon privilégiée dans des manœuvres de diversification. L'entité acquise est alors considérée comme la tête de pont d'une activité nouvelle. Le rôle de l'acquéreur consiste à insuffler une ambition de développement et à fournir les moyens financiers correspondants. La relation entre le groupe et l'entreprise acquise correspond à ce que Goold et Campbell (1987) appellent le contrôle de type financier.

La politique de fusion entend recombinaison des ressources de l'acquéreur et des entreprises acquises : les identités initiales disparaissent pour faire place à une entité nouvelle. Economies de taille et rationalisation des moyens constituent les bénéfices habituellement mis en avant. Bien que l'uniformisation des pratiques et la réduction des duplications fasse souvent la part belle à l'acquéreur, il arrive que la nouvelle organisation soit conçue autour des points forts de chaque composante (Mailloux et Giroux, 1997: 16).

La politique de symbiose implique la gestion d'exigences contradictoires. Il s'agit en effet de créer des interdépendances stratégiques tout en limitant les initiatives destructrices de valeur (Angwin et Wensley, 1997). Dans une perspective qui met l'accent sur l'innovation, la diversité culturelle constitue une ressource essentielle ; la préservation des qualités spécifiques de l'entité acquise est donc considérée comme un impératif. Le maintien de deux entités distinctes distingue la politique de symbiose de la fusion ; le développement de relations approfondies au niveau opérationnel la différencie de la préservation. La **figure 1** présente les modalités d'insertion que Haspeslagh et Jemison (1991) estiment les mieux adaptées aux différents types de situations qu'il est possible de rencontrer, une fois l'achat effectué.

Alors que les politiques de préservation et de fusion répondent à une exigence (d'autonomie ou d'interdépendance) clairement établie, les politiques de symbiose posent des problèmes plus délicats, puisque les deux exigences se voient reconnaître une importance équivalente.

2. Ces options que Haspeslagh et Jemison (1991) ont systématisées dans une typologie (cf. infra) trouvent leur origine dans des travaux antérieurs consacrés aux processus d'acquisition (Jemison et Sitkin, 1986 ; Haspeslagh et Farquhar, 1987 ; Haspeslagh et Jemison, 1987).

		Besoin d'interdépendance	
		Faible	Elevé
Besoin d'autonomie	Elevé	Préservation	Symbiose
	Faible	—	Fusion

Figure 1. Trois politiques d'insertion

UTILITE DU TRIPTYQUE : PRESERVATION, SYMBIOSE ET FUSION

Toutes les politiques d'acquisition étant concernées par les exigences d'autonomie et d'interdépendance, il est légitime de se demander s'il y a bien lieu de distinguer trois types de politiques d'acquisition comme nous le proposons ici à la suite de Haspeslagh et Jemison (1991)³. En d'autres termes, les catégories "préservation" et "fusion" ont-elles d'autre justification que le souci de tenir compte de quelques cas particuliers où une des deux exigences l'emporte indiscutablement.

Il est possible de répondre à cette interrogation en deux temps. Premièrement, le fait de fonder une typologie sur des principes antagonistes n'est pas inédit, comme le montre la distinction classique entre structures fonctionnelles, divisionnelles et matricielles. Dans cet exemple, comme dans le cas qui nous préoccupe ici, le fait de donner clairement la priorité à un principe (d'efficacité interne dans le cas de la structure fonctionnelle ou d'efficacité externe dans le cas de la structure divisionnelle) ne signifie nullement que le second principe est ignoré ; il se voit seulement reconnaître une importance de second rang. Deuxièmement, il est possible de fournir des arguments indiquant la consistance empirique des catégories "préservation" et "fusion". Les politiques de préservation qui accordent une priorité claire au besoin d'autonomie opérationnelle se retrouvent fréquemment dans les acquisitions conduisant à une diversification non liée. Le groupe britannique Hanson illustre parfaitement ce type de politique. Les politiques de "fusion" se caractérisent par la priorité accordée au rapprochement opérationnel des entités concernées. La catégorie comprend notamment les acquisitions dites de rationalisation et celles visant à articuler des ressources complémentaires pré-existantes.

3. Nous tenons à remercier le lecteur anonyme qui nous a permis de clarifier ce point.

INTERET DES CONCEPTS D'AUTONOMIE ET D'INTERDEPENDANCE

Les concepts d'autonomie et d'interdépendance ne sont pas sans évoquer ceux bien connus de différenciation et d'intégration, il est donc nécessaire d'établir leur différence. Selon Parsons (1951), les systèmes sociaux (au rang desquels il place les organisations formelles) ont besoin pour survivre de s'adapter à leur environnement tout en maintenant la solidarité de leurs composants. Malheureusement les

efforts déployés à ces fins sont susceptibles de se contrarier. Exploitant la perspective tracée par Talcott Parsons, Lawrence et Lorsch (1967) avancent l'idée que les départements d'une entreprise (la R&D et la production par exemple) peuvent être confrontés à des environnements différents, notamment sous le rapport de l'incertitude. Ils suggèrent également que plus ces environnements diffèrent, plus la structure de l'entreprise doit être différenciée et plus il devient difficile de coordonner les activités des diverses composantes de l'organisation. Pour rester performante, une organisation confrontée à un besoin de différenciation accru se doit de consacrer davantage de ressources à coordonner les activités et à résoudre les conflits qui se développent en son sein.

Lorsqu'ils sont utilisés conjointement, les concepts de différenciation et d'intégration sont chargés des connotations fonctionnalistes liées à leur origine : la différenciation est une réponse à une augmentation de la variété environnementale et le développement de moyens d'intégration plus puissants est destiné à contrebalancer les effets centrifuges d'une différenciation accrue.

On n'observe rien de tel en matière d'acquisition : l'ampleur des différences observables entre les entités concernées ne saurait constituer un indicateur de l'importance des liens qu'il "convient" de tisser. Ainsi les acquisitions à visée de rationalisation peuvent concerner des cibles assez semblables à l'acquéreur et déboucher sur une fusion, tandis que les acquisitions à but de diversification non liée peuvent s'accompagner d'une politique de préservation.

Les concepts d'autonomie et d'interdépendance visent les liens, respectivement faibles et forts, qui sont développés entre les deux entités au cours du processus d'insertion. La notion de symbiose désigne donc une situation apparemment contradictoire d'un point de vue logique, puisque les liens entre les deux entités sont qualifiés à la fois de forts et de faibles. Les concepts de différenciation et d'intégration entretiennent une relation d'une autre nature. S'ils désignent des processus qui sont en tension l'un par rapport à l'autre, l'apparente contradiction logique qui procède de l'affirmation conjointe de l'autonomie et de l'interdépendance ne se retrouve pas.

Le caractère logiquement contradictoire de la notion de symbiose disparaît d'ailleurs dès que l'on distingue la nature des liens en question. Les situations de symbiose se caractérisent en effet par le maintien de l'autonomie opérationnelle (liens faibles en ce domaine) des entités concernées et par le développement de liens forts permettant la réalisation d'initiatives conjointes. Elles ressemblent de ce point de vue aux situations que l'on connaît en matière de coopération interentreprises.

LES MODELES RATIONALISTES ET NATURALISTES A L'EPREUVE DE LA SYMBIOSE

La littérature consacrée aux organisations a parfois été comparée à une jungle. Sans vouloir faire apparaître sous cette luxuriance le plan caché d'un jardin à la française, Scott (1998) propose quelques prin-

cipes d'orientation. Parmi ceux-ci l'opposition qu'il développe entre les perspectives "rationaliste" et "naturaliste" est retenue ici. Dans une perspective rationaliste (Scott, 1998: 33) les organisations sont des instruments conçus pour atteindre des objectifs spécifiques. L'idée de rationalité renvoie au fait que des actions sont pensées et ordonnées de manière à atteindre des objectifs prédéterminés avec la meilleure efficacité possible. Cette conception de la rationalité ne concerne donc pas la détermination des objectifs, mais leur réalisation. La perspective naturaliste souligne, quant à elle, que les organisations sont avant tout des collectivités qui s'efforcent de s'adapter et de survivre aux difficultés qu'elles rencontrent (Scott, 1998: 57). Les organisations ne doivent donc pas être considérées comme des moyens au service de fins qui leur seraient assignées ; elles sont des fins pour elles-mêmes.

Confrontés au paradoxe d'un engouement qui résiste de façon persistante à la déception, certains auteurs (Shrallow, 1985 ; Shrivastava, 1986) ont avancé l'idée qu'un management d'inspiration rationaliste, favorisant le consensus, la clarification des objectifs et la programmation des actions, constituait une façon adéquate de traiter les acquisitions de quelque nature que ce soit. Cette approche universaliste a été contestée par d'autres auteurs (Haspeslagh et Jemison, 1991 ; Angwin et Wensley, 1997) qui estiment que toutes les acquisitions ne sont pas à traiter de la même manière. Pour ces derniers les acquisitions de symbiose doivent être distinguées des acquisitions de préservation ou de fusion. Si pour celles-ci des prescriptions d'inspiration rationaliste sont de mise, en revanche une posture naturaliste leur paraît plus adéquate dans le cas des acquisitions de symbiose.

L'argument est le suivant. Les objectifs des politiques de préservation et de fusion peuvent être clarifiés avant que l'acquisition ne soit réalisée ; les entités concernées peuvent être considérées comme les moyens d'un projet préétabli et une approche rationaliste est appropriée. En revanche les acquisitions de symbiose repose sur une intention innovante dont les caractéristiques restent à déterminer dans le cours des interactions à venir entre les entités concernées. Celles-ci ne sauraient donc être considérées comme les moyens d'un projet arrêté, mais comme des unités actives, créatrices de leur devenir. Dans une perspective rationaliste, les conflits entre des entités appartenant à une même organisation gênent la réalisation des buts. Ils doivent donc être supprimés à des fins d'efficacité. L'approche naturaliste présente le conflit sous un tout autre jour. Celui-ci ne résulte pas tant de l'erreur et de l'ignorance des parties que de divergences fondamentales quant aux buts à retenir (Scott, 1998: 268). Par rapport à notre objet, le terme de conflit risque d'induire en erreur et sans doute faut-il lui préférer celui de dissensus proposé par Moscovici. Comme le notent Doise et Moscovici (1984: 216) « en général, on estime qu'une décision ou un jugement sont rationnels lorsqu'ils représentent une moyenne ou un compromis ». Ce qui signifie, selon ces auteurs, que par des concessions mutuelles « la moyenne des opinions ou des jugements est devenu la norme de tous ». La question qui nous intéresse ici consiste à savoir si la recherche du consensus (pris ici dans

l'acception usuelle d'accord social conforme aux vœux de la majorité) favorise l'innovation ou si une certaine dose de dissensus n'est pas de nature à stimuler la dynamique d'innovation qui est au cœur des politiques de symbiose. Cette question n'est pas nouvelle : en 1965, Hoffman (cité par Doms et Moscovici, 1984: 53) observe que « les pressions vers l'uniformité d'opinion peuvent nuire à l'efficacité du groupe si elles empêchent de rechercher et de discuter des solutions de rechange... (...) Plus les problèmes sont complexes, plus sera nuisible la tendance des membres du groupe à atteindre le consensus, le prix à payer étant, le cas échéant, l'impossibilité de parvenir à une solution meilleure ». Le **tableau 1** compare les principales caractéristiques des options rationaliste et naturaliste.

Tableau 1. Deux façons de gérer la contradiction "autonomie-interdépendance"

Dimensions discriminantes	Modèle rationaliste	Modèle naturaliste
Accord des volontés	Consensus Uniformisation	Dissensus Libres initiatives
Objectifs	Clairs	Ambigus
Actions	Programmées	Emergentes

La question que cet article entend traiter est donc la suivante : dans les cas d'acquisition de symbiose, un management post-acquisition d'inspiration naturaliste est-il ou non préférable à une approche de type rationaliste ?

METHODE

Pour tester la pertinence respective des options rationaliste et naturaliste dans le cas particulier de l'insertion de symbiose la méthode des cas a été choisie (Yin, 1989).

L'accès à un terrain particulièrement favorable a permis de développer un plan d'observations original. Le caractère exceptionnel du chantier propre à cette recherche tient :

- à l'acquisition par une même entreprise (Mégaméca) de deux entreprises (Aérofor en 1986 et Forauto en 1992) présentant de remarquables similitudes sur plusieurs dimensions importantes dont l'influence a ainsi pu être contrôlée ;
- à l'adoption de politiques d'insertion présentant de nombreux points communs dont l'influence a donc été également contrôlée ;
- à des résultats contrastés, la première acquisition étant considérée comme un succès et la seconde comme un échec.

Les deux cas d'acquisition forment donc un dispositif dans lequel il est possible d'observer le traitement (clarification des objectifs, programmation des actions, élaboration du consensus) dans un cas (option rationaliste) et le traitement conceptuellement opposé (option naturaliste) sur un cas de contrôle.

Un schéma analogue est examiné par Cook et Campbell (1979: 124 et sq.). Selon ces auteurs le plan d'expérience comprenant le traitement et le traitement opposé est plus robuste, du point de vue de la validité du construit, que le plan avec groupe de contrôle sans traitement. Ceci est dû au fait que la variable causale que l'on veut manipuler doit être définie très précisément. L'intérêt de ce plan d'expérience dépend des résultats révélés par l'observation ; des résultats de sens opposés (comme c'est le cas dans la présente recherche) conditionnent l'intérêt de recourir à un plan de ce type. Bien qu'il s'agisse ici de deux cas et non de deux groupes non-équivalents, l'analyse de Cook et Campbell (1979) conserve tout son intérêt.

Les données ont été collectées au travers d'analyses documentaires et d'entretiens individuels. Les rapports annuels d'assemblée générale, les rapports d'activité et les lettres du Président ont fait partie des documents analysés. Les entretiens individuels (n = 117), menés durant la période 1996-1998, l'ont été à tous les niveaux hiérarchiques au sein des trois entreprises (cf. **annexe 1**).

PRESENTATION SYNTHETIQUE DES CAS

LE CAS AEROFOR

En 1986, la société Mégaméca décide d'acheter l'entreprise Aérofor. Appartenant au secteur de la mécanique, les deux entreprises mobilisent des techniques différentes au service de clientèles complémentaires. Cette acquisition vise à doter le nouvel ensemble d'une gamme étendue de techniques susceptibles de faciliter l'accès à de nouveaux marchés. Dans un secteur habitué aux politiques de rationalisation et d'optimisation de ressources, l'originalité de cette acquisition est flagrante. Dès l'origine du projet, la volonté est affirmée de sortir des chemins classiques de la fusion-absorption et de développer une politique d'innovation conjointe à partir des qualités propres des deux entités.

D'un point de vue managérial, l'intention consiste à préserver suffisamment l'identité des partenaires pour qu'émergent de nouvelles capacités, tout en ménageant paradoxalement la possibilité d'une convergence des identités.

L'acquisition d'Aérofor par Mégaméca se révèle être un succès, tant sur le plan de la création d'offres originales, qu'en ce qui concerne l'organisation du nouvel ensemble⁴.

LE CAS FORAUTO

Mégaméca décide en 1992 d'acquérir FORAUTO. Cette entreprise exerce le même métier et présente par rapport au groupe des complémentarités prometteuses du point de vue de l'implantation géographique, du type de clientèle et des savoir-faire, ce qui permet d'escompter un développement prometteur pour le groupe.

4. En 1989 une structure commerciale commune aux deux entités (Mégaméca et Forauto) est créée qui deviendra le fer de lance du nouvel ensemble et sa vitrine commerciale (réception et accueil des clients, présentation commerciale, conduite des négociations, conclusion des accords).

Désireuse de développer de nouvelles offres à partir des ressources spécifiques des deux firmes, la direction de Mégaméca va opter pour le mode d'insertion qui lui a réussi avec Aérofor.

En 1995, les dirigeants sont obligés de constater que les résultats escomptés ne sont pas au rendez-vous, tant en ce qui concerne la régénération de l'offre que le développement d'une identité commune. Ce constat conduit en 1996 à un revirement de politique et à l'absorption de FORAUTO par une filiale du groupe.

UN CONSTAT INTRIGANT

Ainsi, deux acquisitions similaires, tant en ce qui concerne la qualité des partenaires que la politique d'insertion, aboutissent à des résultats très contrastés. Si, comme nous nous efforçons de le montrer par la suite, la seule différence significative entre les deux situations consiste dans l'adoption d'une démarche naturaliste dans le premier cas et rationaliste dans le second, alors la proposition suivant laquelle les démarches naturalistes conviennent mieux que les approches rationalistes aux acquisitions de symbiose s'en trouverait corroborée.

ORGANISATION DE LA PREUVE

Le caractère probant de la mise à l'épreuve des deux conjectures (rationaliste et naturaliste) relatives au management des acquisitions de symbiose repose sur cinq points :

- les deux acquisitions peuvent être qualifiées de parentes ;
- dans les deux cas analysés, la politique adoptée est de symbiose ;
- les résultats sont contrastés, ils peuvent être qualifiés d'échec dans un cas et de succès dans l'autre ;
- l'échec est associé à une approche rationaliste et le succès à une attitude naturaliste ;
- les facteurs explicatifs rivaux les plus évidents peuvent être raisonnablement écartés.

Les citations développées ci-après sont issues d'entretiens répartis de façon équilibrée entre les trois sociétés étudiées (cf. **annexe 1**) et ont fait l'objet d'une validation auprès des principaux acteurs (direction et responsables) du nouvel ensemble. Compte tenu des aspects traités, les citations sont essentiellement attribuables aux dirigeants, cadres ou ingénieurs des entités concernées. Seuls les jugements qui n'avaient pas été contredits par d'autres sources (entretiens ou document) ont été retenus.

DEUX ACQUISITIONS PARENTES

Les acquisitions Aérofor et Forauto pouvaient être considérées *ex ante* comme parentes, c'est à dire équivalentes (Passeron, 1991: 369) du

point de vue du référentiel retenu. Tiré de la littérature, ce référentiel nous a permis de « réduire la surabondance du donné apparent de l'expérience à des positions déterminées (...) dans une grille informationnelle préalablement établie » (Granger, 1992: 36).

Sélectionnées sur la base des recherches menées antérieurement dans le domaine des acquisitions, les dimensions stratégiques, managériales, culturelles et conjoncturelles ont fait l'objet d'une attention particulière. Le **tableau 2** montre que les deux cas étudiés pouvaient être considérés comme équivalents en raison de la proximité qu'ils observent sur les différentes dimensions de ce référentiel.

L'équivalence des acquisitions sur le référentiel choisi est bien sûr un élément primordial de la structure de la preuve, puisqu'elle signifie l'incapacité des théories existantes à expliquer le devenir contrasté de ces deux opérations.

Tableau 2. Deux acquisitions équivalentes d'un point de vue théorique

Dimensions	Cas Aérofor et Forauto	
Facteurs stratégiques Salter et Weinhold (1979), Bettis (1981), Christensen et Montgomery (1981)	Résultat pré-acquisition de l'entité cible et perspectives de croissance Justification et intérêt de l'acquisition (synergie, complémentarité)	Résultats pré-acquisition positifs (rentabilité) et potentialités de croissance importantes Même technique (procédés de transformation de formes ou tubes complexes) Segments d'activité proches (transformation de tôles/ série moyenne) Complémentarité des clientèles (clientèle automobile nouvelle) Pas de concurrence frontale avec l'acquéreur (technologies complémentaires, produits différents)
Facteurs managériaux Kitching (1967), Bastien et Van de Ven (1986), Jemison et Sitkin (1986), Hunt (1990), Haspeslagh et Jemison (1991)	Expérience de l'acquéreur en matière d'achat d'entreprises Qualité du management de l'entité acquise Comportement de l'acquéreur à l'égard de l'acquis	Expérience préalable de Mégaméca en matière d'acquisition Management de qualité autour de dirigeants expérimentés et qualifiés (ingénieurs "grande école") qui seront maintenus dans leurs fonctions Comportement d'ouverture de la part de l'acquéreur caractérisé par la protection des frontières organisationnelles et le respect de l'autonomie culturelle de l'acquis
Facteurs culturels Schweiger et Weber (1989)	Proximité en termes de métiers et de secteur Proximité en termes de taille d'entreprise	Sous-traitant de même rang au sein de la filière (même compétence technique dans le domaine de la mécanique et même type de clientèle) ; cf. également supra la rubrique facteurs stratégiques Moyenne entreprise (Mégaméca est un peu plus grand que Aérofor et Forauto)
Facteurs conjoncturels Lutbakin et Chatterjee (1991)	Situation économique du secteur au moment de l'acquisition et durant la phase d'insertion, en raison de l'influence de l'environnement sur les résultats de l'opération	L'acquisition d'Aérofor (1986) connaît six premiers mois difficiles en raison d'un contrat qui n'est pas renouvelé comme prévu ; ce qui occasionne un report de chiffre d'affaires sur le semestre suivant. Les premières années enregistrent une progression du chiffre d'affaires, mais celle-ci est irrégulière à l'instar des marchés automobile et aéronautique. Les années 1990-1991 sont particulièrement difficiles : le secteur de la mécanique connaît un recul préoccupant de la demande (y compris en Allemagne) entraînant une chute de la production et une diminution des investissements industriels [†] Les fortes fluctuations observées en France au cours de la période d'insertion de Forauto sont compensées par le développement sur les marchés allemands et américains. La pénétration de nouveaux marchés conduit à des prévisions optimistes et conforte Mégaméca dans sa politique : Aucune réorganisation, ni aucun licenciement n'ont lieu au cours des trois premières années

[†] « Les périodes comme celles que nous connaissons sont de véritables épreuves pour les entreprises » (extrait des mots du président, *Rapport annuel*, 1991)

DANS LES DEUX CAS, LA POLITIQUE ADOPTÉE EST DE SYMBIOSE

Parce que la validité de la recherche en dépend fondamentalement, il importait de vérifier que les deux cas traités présentaient bien les traits caractéristiques de la symbiose, à savoir :

5. La notion d'intention est entendue au sens d'orientation générale, d'attitude à l'égard de l'opération. Le terme d'objectif est retenu pour désigner des visées plus opérationnelles.

- existence d'une intention d'innovation conjointe⁵ ;
- maintien de l'autonomie opérationnelle ;
- développement d'un climat de coopération sans manifestation de comportement dominateur ou dirigiste.

Le **tableau 3** compare les deux acquisitions selon ces trois dimensions.

Tableau 3. Innovation conjointe, autonomie et coopération : deux politiques de symbiose

	Aérofor	Forauto
Intention d'innovation conjointe	<p>« L'ensemble ainsi constitué (...) dispose d'un certain nombre d'atouts uniques, en particulier la maîtrise de plusieurs procédés complémentaires capables de répondre à des offres multiples et différenciées. »</p> <p>« Créer des avantages concurrentiels spécifiques à partir des caractéristiques techniques de chaque société. »</p> <p>« Proposer des offres innovantes. »</p> <p><i>Extraits du rapport annuel 1986-1987</i></p> <p>« Notre ambition était de créer un nouveau groupe différent de ceux existant à l'époque, en privilégiant l'innovation sur la gestion des coûts, à partir des qualités des deux sociétés. Le prix est une donnée, elle ne peut, sauf moyens lourds, être à elle seule une stratégie. Or nous ne sommes pas les plus gros. »</p> <p><i>Directeur industriel de Mégaméca</i></p> <p>« Il y avait l'idée de bâtir une nouvelle politique d'offre avec comme point de mire l'Europe. »</p> <p><i>Direction d'Aérofor</i></p>	<p>« Nous avons acquis dans le même secteur d'activité l'entreprise Forauto qui présente des caractéristiques technologiques que nous n'avions pas à notre catalogue et qui peut nous permettre de proposer de nouveaux produits. »</p> <p>« S'inscrire dans une logique d'innovation permanente en s'appuyant sur les forces en présence. »</p> <p><i>Extraits du rapport annuel 1992-1993</i></p> <p>« Notre démarche était de continuer notre politique en développant des offres nouvelles et différenciées en Europe et ailleurs. D'où l'achat de Forauto. »</p> <p><i>Directeur industriel de Mégaméca</i></p> <p>« Quand on est arrivé dans le groupe, le maître mot était innovation et politique d'offre. »</p> <p><i>Direction de Forauto</i></p>
Autonomie organisationnelle	<p>« Les grandes lignes que nous pouvons d'ores et déjà dégager sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> — chacune des entreprises possède ses spécificités et caractéristiques techniques, économiques et humaines qui justifient son maintien ; — chaque entreprise reste une société disposant d'une grande autonomie, en matière d'organisation et de recherche. » <p><i>Extraits du rapport annuel 1986-1987</i></p> <p>Observations corroborant les propos des acteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Préservation des frontières organisationnelles des entités — Absence d'ingérence de l'acquéreur dans les firmes achetées — Maintien des dirigeants dans leurs fonctions — Maintien des infrastructures et du matériel — Gestion autonome des ressources "locales" 	<p>« Mise en place d'une structure originale qui assure l'autonomie des entreprises, tout en créant les conditions d'un travail commun. »</p> <p>« S'appuyer sur les spécificités de chacun. »</p> <p><i>Extraits du rapport annuel 1986-1987</i></p>
Coopération sans intention de domination	<p>« La création de richesse est à exploiter ou à créer, tant aux plans industriel que commercial, basés sur l'utilisation de techniques différentes et d'un travail en commun de toutes les équipes. »</p> <p><i>Extrait du rapport annuel 1986-1987</i></p> <p>« La collaboration des équipes doit permettre le développement de nouvelles approches, tant sur le plan technique, industriel que commercial. »</p> <p><i>Brochure commerciale 1988</i></p> <p>Observations corroborant les propos des acteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Création d'une structure d'interface permanente regroupant les principaux dirigeants des sociétés — Organisation de groupes de travail <i>ad hoc</i> — Création de commissions mixtes dont certaines à l'initiative des membres de l'entreprise acquise 	<p>« profité de la mise en commun des connaissances et expériences accumulées dans nos différentes entreprises. »</p> <p><i>Extrait du rapport annuel 1992-1993</i></p> <p>« L'ensemble ainsi constitué est organisé comme une véritable coopération d'entreprises. Chaque site possède et développe son propre savoir-faire, une identité originale, ce qui permet en les associant de mieux répondre aux demandes des marchés. »</p> <p><i>Brochure commerciale 1995</i></p>

Tirées des entretiens réalisés et des documents analysés, les données présentées dans le **tableau 3** n'ont été contredites par aucune autre information collectée au cours de cette recherche. Il est donc possible de soutenir que dans les deux cas on observe :

— le respect de l'identité et l'intégrité de l'entreprise cible : rejet de toute forme de réorganisation ou de restructuration, maintien des frontières organisationnelles, autonomie reconnue aux membres de l'entreprise acquise tant en ce qui concerne le fonctionnement que la gestion des ressources ;

— un projet d'innovation conjointe ayant pour ambition le développement d'offres nouvelles (prise en charge de fonctions plutôt que fabrication de pièces brutes) par combinaison des qualités spécifiques de l'acquéreur et de l'acquis⁶ ;

— la mise en place de la démarche d'insertion dans un climat de coopération et d'ouverture. L'acquéreur ne montre aucune intention de dominer l'entité acquise en lui imposant ses pratiques ou son style de management.

En conclusion, il apparaît que les deux opérations analysées correspondent bien à ce qu'il est convenu d'appeler une acquisition de symbiose.

6. Cette intention ne présume ni de la manière de procéder, ni de la cible à atteindre. Il convient par conséquent de distinguer l'intention des objectifs censés la traduire, une fois l'acquisition réalisée.

LES RESULTATS PEUVENT ETRE QUALIFIES D'ECHEC ET DE SUCCES

Présentée dans le **tableau 4**, l'analyse du résultat des deux acquisitions a porté sur les trois dimensions suivantes :

— absence ou non d'innovation conjointe ;

— absence ou non de résultats en termes de développement de chiffre d'affaires ;

— absence ou non d'un climat relationnel stabilisé, positif et constructif.

Tableau 4. Appréciation des résultats des deux acquisitions

Aérofor	Forauto
Création d'offres nouvelles (passage de la fabrication de pièces brutes à des ensembles ou fonctions complexes), alliant les savoir-faire des deux entités, dans le cadre d'un système de gestion cohérent où figure en bonne place la notion de valeur avancée par Aérofor	Ni renouvellement des offres, ni création de savoir-faire communs, en dépit de la compétence technique reconnue de Forauto et de la possibilité de la combiner avec celles déjà maîtrisées par le groupe
Des résultats probants avec un développement du chiffre d'affaires et de la part de marché (en deux ans, le nouvel ensemble s'impose comme le leader du secteur)	Des résultats économiques décevants, marqués par une baisse sensible du chiffre d'affaires
La stimulation d'un esprit de conquête tel que l'enthousiasme et l'optimisme se maintiennent tout au long des années 1990-1991 considérées comme particulièrement difficiles (Cf. supra)	Une tension entre les membres des deux organisations qui dégénère en conflit ouvert au niveau des directions. Compte tenu de la médiocrité des résultats, Mégaméca envisage alors de se désengager ; elle y renoncera finalement en raison de l'importance stratégique de Forauto pour le groupe. L'absence de réalisation observée au bout de trois ans altère le climat de confiance et conduit à une remise en cause du projet initial. Après s'être montrée bienveillante à l'égard de Forauto, la direction de Mégaméca devient dominatrice et critique. En 1996, une réorganisation est engagée qui aboutit à la fusion de Forauto avec une des filiales du groupe. Cette issue est ressentie par les membres des deux entreprises comme un véritable échec

7. Plusieurs études réalisées ex ante soulignent les complémentarités techniques entre les différentes entités. Forauto devait en outre élargir l'éventail technologique d'une des filiales de l'acquéreur qui utilise dans un autre domaine le même type de techniques.

Dans le cas Aérofor, les interactions développées entre les membres des deux entités ont donné lieu à de nouvelles pratiques et provoqué un remaniement des représentations partagées au sein du groupe. A l'inverse, en dépit d'une complémentarité technique reconnue par tous⁷, les synergies initialement envisagées dans le cas Forauto resteront à l'état de potentiel, avec des résultats très décevants et l'apparition de tensions entre les membres des deux entreprises.

Les deux acquisitions débouchent donc sur des situations contrastées :
 — une réussite exceptionnelle : l'achat d'Aérofor par Mégaméca ;
 — un échec (l'acquisition de Forauto par Mégaméca) qui aboutit à un changement d'orientation et à une refonte de l'organisation (fusion de Forauto avec une filiale de Mégaméca).

L'ECHEC EST ASSOCIE A UNE APPROCHE RATIONALISTE ; LE SUCCES A UNE APPROCHE NATURALISTE

La perspective rationaliste se traduit par des objectifs prédéterminés et la mise en œuvre d'actions conçues et agencées de façon à obtenir la plus grande efficacité. La perspective naturaliste considère que les organisations sont avant tout des collectivités humaines qui s'efforcent de s'adapter et de survivre. Ce sont donc des entités actives qui construisent leur devenir.

Dans le cas Aérofor, on constate que :

- les objectifs demeurent flous ;
- les actions ne sont pas programmées, et dans certains cas relèvent clairement de l'improvisation ;
- une atmosphère d'urgence favorise la mobilisation de l'ensemble des acteurs.

Dans le cas Forauto, on peut remarquer que :

- les objectifs sont clairs ;
- les actions sont relativement structurées et organisées en vue d'accroître l'efficacité du processus de travail et de favoriser une coopération directement centrée sur les objectifs de l'acquisition ;
- un sentiment partagé de confiance et de maîtrise du processus prévaut (voir **tableau 5**).

En conclusion, l'échec de Forauto est associé à une perspective rationaliste, alors que le succès d'Aérofor s'inscrit dans une perspective naturaliste.

LES AUTRES FACTEURS EXPLICATIFS RIVAUX PEUVENT RAISONNABLEMENT ETRE ECARTES

Les développements qui précèdent montrent que deux cibles équivalentes au regard des théories disponibles, gérées selon les mêmes principes "symbiotiques" peuvent connaître des résultats contrastés. Par ailleurs, l'idée qu'une approche naturaliste est mieux adaptée aux acquisitions de symbiose n'est pas infirmée par les observations réalisées. Il reste à écarter les autres explications auquel il est raisonnable de penser. Dans le cadre d'une démarche infirmationniste utilisant le cas comme moyen de mettre à l'épreuve certaines conjectures,

Tableau 5. Deux approches contrastées

	Aérofor	Forauto
Objectifs	<p>« Au départ rien n'était vraiment programmé : il y a eu essentiellement des échanges et des prises de contact qui progressivement ont permis de faire avancer les choses de façon positive. » <i>Directeur d'Aérofor</i></p> <p>« On ne peut pas dire que la situation au départ était claire. » <i>Commercial d'Aérofor</i></p> <p>« On a avancé progressivement. On ne savait pas trop comment s'y prendre. » <i>Directeur commercial de Mégaméca</i></p> <p>« Nous n'avions pas d'expériences analogues dans ce domaine. Il fallait par conséquent commencer à apprendre à se connaître pour ensuite lancer la dynamique. » <i>Direction de Mégaméca</i></p>	<p>« On a essayé de préciser et clarifier les attendus afin d'éviter les risques d'incompréhension et de malentendu. » <i>Direction de Mégaméca</i></p> <p>« On avait l'impression de savoir où l'on allait, cela semblait relativement clair. » <i>Direction de Forauto</i></p> <p>« On se sentait inséré dans une logique qui avait fait ses preuves. C'était même assez rassurant, voire motivant. » <i>Ingénieur de Forauto</i></p> <p>« Nous avons essayé de répondre au cadre fixé en respectant les objectifs commerciaux définis sur les deux ans à venir. » <i>Direction de Forauto</i></p>
Développement des actions	<p>« Les circonstances ont voulu que ce soit Aérofor qui prenne l'initiative dans la mesure où elle disposait d'éléments qui pouvaient nous permettre de trouver une solution au problème qui nous était posé par nos clients. » <i>Direction de Mégaméca</i></p> <p>« La décision s'est prise en deux jours : on n'avait pas vraiment le choix. » <i>Direction de Mégaméca</i></p> <p>« Tout s'est créé en même temps : on a pris des gens à gauche, à droite et ça a marché. » <i>Cadre de Mégaméca</i></p> <p>« Nous avons, suite au problème posé, pris contact avec le directeur commercial de Mégaméca. Un contact a eu lieu, donnant lieu à un projet que nous avons présenté à la nouvelle direction. » <i>Direction d'Aérofor</i></p>	<p>« Notre collaboration avec Forauto a été bonne avec un essai de professionnalisation plus important, au niveau de l'évaluation (...) et la validation technique des propositions. » <i>Direction de Mégaméca</i></p> <p>« Après l'acquisition, on est assez vite entré en action, tout en nous permettant de gérer nos activités au plan local. Plusieurs réunions régulières (une fois par semaine) ont été organisées en vue de répartir les fonctions entre nous. On avait une vue assez précise de ce qu'on devait faire. Et surtout, on se sentait pris dans une mécanique bien huilée. » <i>Directeur administratif et financier de Forauto</i></p> <p>« Les objectifs fixés étaient en ce qui nous concerne : travailler sur les liens technologiques entre les procédés des deux groupes pour le projet avec M. (constructeur automobile), en s'attachant notamment à valider certains éléments techniques. Créer de nouvelles commissions sur des thèmes soit techniques (...) soit fonctionnels. Mais les deux grands projets étaient (...) le regroupement des forces commerciales et de certaines fonctions dans la structure commune et le projet d'un département R&D à part entière. » <i>Direction de Forauto</i></p>
Climat	<p>« On s'est dit : acceptons cet événement tel qu'il est, et prenons le comme une chance pour nous. » <i>Direction d'Aérofor</i></p> <p>« On ne s'y attendait pas et il fallait y répondre rapidement avec les moyens du bord. » <i>Direction d'Aérofor</i></p> <p>« C'était assez excitant, on ne savait pas trop où on allait mais on était tous dans le même bateau et ça c'est important. » <i>Cadre d'Aérofor</i></p>	<p>« On a abordé cette collaboration dans un esprit constructif, avec une certaine sérénité, confiance dans nos capacités respectives. » <i>Direction de Forauto</i></p> <p>« On était confiant et on avait relativement le temps. » <i>Cadre de Forauto</i></p> <p>« On a de ce fait opéré certaines concessions vis-à-vis d'eux qui nous semblaient normales : on avait du temps. » <i>Direction de Mégaméca</i></p> <p>« Comme cela a été fait pour la première acquisition, nous avons donné la direction de plusieurs (...) commissions techniques à certains responsables de l'entreprise acquise. » <i>Direction de Mégaméca</i></p> <p>« Le fait que des cadres de notre entreprise animent certaines commissions est une bonne chose. Au-delà de leur implication dans la nouvelle organisation, cela leur permet de renforcer les liens avec les autres unités du groupe. » <i>Direction de Forauto</i></p>

8. Le groupe avait, pour cela, fait appel à des prestataires spécialisés et favorisé des échanges avec la direction technique de la société cible. Les chances de succès paraissaient d'autant plus importantes que les compétences de Forauto étaient déjà partiellement utilisées dans l'une des filiales de Mégaméca.

9. Forauto jouissait avant son acquisition d'une situation commerciale enviable en raison des relations nouées avec des clients prestigieux du secteur automobile. Ces récents succès commerciaux étaient notamment dus à sa spécialisation dans les procédés à froid, techniquement plus avancés que les habituels procédés à chaud. Afin d'éviter toute mauvaise surprise, le PDG de Mégaméca ne s'était pas contenté d'apprécier les performances techniques et commerciales de Forauto, il avait également chargé des experts financiers et juridiques d'évaluer la situation de l'entreprise cible.

10. Exploitant son réseau de relations, le dirigeant a été à l'origine du repérage de la cible qu'il a ensuite fait étudier par un groupe ad-hoc. En dépit de la distance géographique, il effectuera de nombreuses visites sur site et jouera un rôle moteur dans les négociations. Le temps passé pour réaliser les études préalables et pour rencontrer les acteurs clés de la cible, ainsi que le style collectif de la décision témoignent du caractère réfléchi de la démarche.

11. Le dirigeant de Forauto a non seulement été maintenu dans ses fonctions, mais il s'est également vu confier un rôle au sein d'une structure d'interface permanente : Le comité de direction. Compte tenu de sa formation et de sa sensibilité aux aspects techniques, il fut par ailleurs chargé de la partie Recherche et Développement du nouvel ensemble. Sa mission consistait à promouvoir une " Fonction Groupe " capable de développer de nouvelles offres à partir des techniques propres à chacune des activités.

l'élimination des facteurs explicatifs rivaux est opérée à deux moments de la recherche. Elle intervient tout d'abord lors de l'échantillonnage. Il est en effet possible de sélectionner les cas qui seront analysés en fonction de leur similitude sur certaines dimensions préalablement définies. L'élimination des facteurs explicatifs rivaux peut également intervenir après la découverte d'une relation de causalité, lorsqu'il s'agit d'en assurer la validité interne. Cette possibilité dépend de la richesse des données collectées. Celles-ci permettent d'écarter certaines explications rivales plausibles que le chercheur n'avait pas préalablement identifiées (Campbell, 1989). Il va de soi que l'élimination des facteurs menaçant la validité interne ne peut jamais être considérée comme définitivement réalisée ; il est seulement possible d'établir une liste des facteurs qu'il est raisonnable de considérer comme menaçants et de procéder à leur élimination.

Une première explication rivale peut être recherchée dans le choix des entités acquises. Au-delà de la parenté établie précédemment, certaines faiblesses propres à Forauto ne seraient-elles pas susceptibles d'expliquer les différences de résultat ? L'analyse des cas ne fournit aucun étayage à cette explication :

— issue d'un important groupe d'armement, Forauto est considérée comme disposant d'une très bonne maîtrise technique et d'un savoir faire pointu. Elle exerce le même métier que l'acquéreur et en connaît la clientèle (automobile). Des études techniques réalisées avant l'achat et non remises en cause par la suite montraient les complémentarités et la faisabilité du rapprochement⁸ ;

— la bonne situation économique de l'entreprise et ses références⁹ avaient fortement pesé dans la décision des dirigeants de Mégaméca d'acheter la société ;

— la décision n'a pas été prise à la légère : l'acquisition est intervenue deux ans après que Forauto a été identifié comme cible possible ; le PDG s'est impliqué de manière importante tout au long du processus et y a consacré des ressources significatives¹⁰.

L'insuffisante qualité de la direction de Forauto constitue une explication rivale également envisageable, mais les données collectées permettent également de l'écarter. Le choix de la direction de Mégaméca de maintenir le dirigeant dans ses fonctions est parfaitement en accord avec les principes d'autonomie et de coopération retenus. Il correspond également à la volonté d'éviter que les personnes les plus compétentes ne quittent l'entreprise. Disposant d'une autorité naturelle, d'une solide formation, d'une grande expérience du secteur et d'une excellente connaissance des techniques mobilisées par Forauto, le dirigeant de cette dernière joue un rôle fondamental dans l'équilibre et la dynamique de l'organisation¹¹. Son maintien assure à l'acquéreur une transition sans problème. Ceci est d'autant plus important que le personnel de Forauto est déstabilisé d'avoir dû quitter son groupe d'origine pour cause de recentrage.

L'échec enregistré pourrait également être imputé à un changement, d'une acquisition à l'autre, de l'équipe en charge de l'insertion et d'une modification subséquente des manières de conduire le processus post-acquisition. Une telle explication paraît d'autant plus raisonnable

que les deux opérations sont distantes de six ans. Pas plus que les précédentes, cette explication n'est étayée par les observations réalisées. De 1986 à 1992 ni la direction de Mégaméca, ni l'équipe en charge d'insérer la nouvelle entité au sein du groupe n'ont changé, ni même connu de départ significatif. En outre, dans les deux cas les méthodes qui avaient montré leur efficacité sont utilisées à nouveau : le dirigeant de l'entreprise acquise est intégré au Comité de direction, des structures de collaboration (commissions, groupes projet) sont mises en place et le développement des produits nouveaux s'accompagne du regroupement des forces commerciales.

Une dernière explication rivale peut être envisagée qui reposerait sur des biais d'histoire : accidents de parcours ou modifications de l'environnement¹². Si aucun accident de parcours significatif (décès d'un dirigeant, conflits entre actionnaires et dirigeants, perte d'un sous-traitant important) n'intervient au cours des deux opérations, en revanche la demande des clients de disposer d'un interlocuteur unique et d'offres globales a bien sûr joué un rôle différent dans les deux cas—la demande est plus soudaine et inattendue dans le cas Aérofor et la pérennité de l'entreprise suppose de satisfaire cette exigence. Pour Forauto, la demande va de soi, elle s'inscrit dans la continuité d'une démarche déjà engagée. Cette demande de la clientèle a sans doute contribué à donner au processus d'acquisition d'Aérofor et de Forauto leurs caractères respectivement émergent et planifié.

12. Au vu des observations présentées dans le tableau 2, il semble possible d'écarter la conjoncture comme facteur explicatif du contraste observé entre les résultats des deux acquisitions.

RESULTATS

L'observation réalisée au sein de ce groupe spécialisé dans la mécanique conduit à un résultat intrigant. Une même entreprise (Mégaméca) procède au cours d'une période de six ans à l'acquisition de deux entreprises "équivalentes" et le fait en suivant une politique d'insertion de type symbiotique. Les acteurs s'accordent à considérer que la première opération est un succès et la seconde un échec.

Les résultats contrastés de ces deux acquisitions nous ont conduits à rechercher, au-delà de leur évidente parenté, les différences susceptibles d'expliquer ce contraste. La principale différence est d'ordre historique : les deux acquisitions se succèdent dans le temps et elles ne doivent pas être considérées comme des événements indépendants. En effet, la démarche retenue dans le cas Forauto est inspirée par le souhait bien compréhensible de Mégaméca de tirer parti de l'expérience acquise à l'occasion de l'acquisition d'Aérofor. Dans la mesure où les deux cas lui paraissaient très proches, l'acquéreur a souhaité éviter les tâtonnements qui ont caractérisé l'acquisition d'Aérofor. Il s'agit pour lui tout à la fois :

- de répondre à un souci d'efficacité en allant plus directement au but ;
- d'éviter que les erreurs qui émaillent tout processus d'apprentissage ne suscitent des tensions entre les partenaires.

Ce faisant, il apparaît que le management post-acquisition de Forauto par Mégaméca a respecté les principes d'inspiration rationaliste et

fonctionnaliste que la littérature spécialisée (cf. supra) recommande fréquemment de suivre. Comme l'indique le **tableau 6**, les observations réalisées sur ces deux acquisitions corroborent la proposition qu'une démarche d'inspiration rationaliste ne permet pas de gérer de façon adéquate les acquisitions de symbiose (Haspeslagh et Jemison, 1991 ; Angwin et Wensley, 1997).

Tableau 6. Deux modèles d'acquisition à l'épreuve des cas

	Forauto	Aérofor
Approche	Rationaliste	Naturaliste
Accord des volontés	Consensus, uniformisation	Dissensus, libres initiatives
Objectifs	Clairs	Ambigus
Actions	Programmées	Emergentes
Résultat	Echec	Succès

Cette corroboration des propositions de Haspeslagh et Jemison (1991) et de Angwin et Wensley (1997) est intéressante parce qu'elle est obtenue dans des conditions qui permettent d'espérer une forte validité interne. Les matériaux recueillis permettent par ailleurs de compléter les arguments avancés par ces auteurs pour justifier leur proposition.

DISCUSSION

Les quelques recherches spécifiques menées sur la croissance externe symbiotique (Haspeslagh et Jemison, 1991 ; Angwin et Wensley, 1997) établissent qu'il importe, dans ce type de manœuvre, de faire la place aux émergences et aux initiatives, notamment de l'acquis. La raison en est qu'il convient de conjurer le risque que l'acheteur domine l'acquis et l'empêche de contribuer valablement au projet commun. Le projet de Mégaméca, qui consiste à régénérer son offre en recombinaison de façon créative des ressources détenues par les différents partenaires, est typique des acquisitions de symbiose. Celles-ci se distinguent, en effet, des opérations visant à la préservation ou à la fusion de l'entité acquise par l'importance accordée à l'innovation conjointe. C'est d'ailleurs le potentiel synergique propre aux acquisitions de symbiose qui justifie l'engagement dans un processus managérial rendu complexe par le caractère contradictoire des exigences d'autonomie et d'interdépendance. Le besoin de procéder à une recombinaison créative des ressources des partenaires permet de comprendre les difficultés auxquelles les principes de programmation, de clarté et de consensus peuvent conduire.

SYNERGIES ET PROGRAMMATION

L'observation (Haspeslagh et Jemison, 1991: 161) montre qu'en matière d'acquisition les synergies effectivement réalisées diffèrent presque toujours de celles qui ont servi à justifier l'acquisition. Cela

tient en partie aux conditions dans lesquelles les acquisitions sont effectuées. La pression temporelle et la nature des informations accessibles empêchent en général que la consistance des hypothèses relatives aux synergies puisse être convenablement appréciée. Les mêmes facteurs expliquent que des synergies puissent être découvertes après coup à l'occasion d'interactions qui exigent pour s'établir du temps et un contexte adéquat. Dès lors il n'est pas surprenant que le potentiel de synergies soit difficile à anticiper et que leur réalisation revête un caractère largement émergent. Penrose (1959: 78-79) avait déjà souligné ce point à propos de la croissance interne, rappelé par d'autres à propos des acquisitions : le management des synergies ressemble par bien des côtés à la gestion d'une activité ou d'une entreprise nouvelle. On comprend que dans ces conditions la planification programmatrice puisse conduire à des déconvenues.

CLARTE ET CREATIVITE

Tant que l'on opère à l'intérieur du cadre de la rationalité "anticipatoire et conséquentielle", il est important de savoir ce que l'on veut avant d'agir. Mais les décideurs intelligents se comportent souvent comme s'ils ne croyaient pas à cette nécessité (March, 1987).

Les notions conventionnelles sur le choix intelligent partent souvent de l'hypothèse qu'une bonne décision exige des objectifs clairs et qu'améliorer la clarté des objectifs améliore inévitablement la qualité de la décision. En fait une plus grande précision dans l'énoncé des objectifs et la mesure des résultats implique un compromis entre :

- les bénéfices tirés d'une meilleure articulation entre actions et résultats ;
- les baisses de résultats dues à une mauvaise représentation des objectifs, un manque d'interprétation créatrice de ces objectifs et la concentration des efforts sur la réalisation d'un bon score par rapport à des objectifs prédéterminés (March, 1978).

CONSENSUS ET INNOVATION

Dans chacune des acquisitions analysées ici l'enjeu consiste à innover, afin de régénérer l'offre de l'ensemble nouvellement constitué. La capacité d'innovation d'un groupe social dépend des modes d'interactions que les membres du groupe parviennent à établir. De ce point de vue, la typologie proposée par Moscovici (1979) est éclairante qui distingue trois modes essentiels : le conformisme, la normalisation et l'innovation.

Le conformisme intervient quand l'individu, confronté à un groupe dont il ne partage pas les opinions, s'inquiète d'être en désaccord avec le groupe (Moscovici, 1979: 181). Les développements qui précèdent indiquent qu'aucun des deux cas examinés ne correspond à ce type de situation ; les deux autres modalités peuvent en revanche être utilement mobilisées.

La normalisation, qui consiste pour les membres d'un groupe à formuler ou à accepter des compromis, s'épanouit en effet dans les situations où :

- les individus en interaction considèrent qu'ils ont d'égales compétences ;

— personne n'estime pouvoir légitimement imposer une opinion aux autres ;

— aucun des membres du groupe n'a une confiance particulière en lui-même, ni aucun motif sérieux de refuser des concessions.

Au début de chacun des deux processus d'acquisition, les conditions de la normalisation sont réunies. Il reste à comprendre pourquoi elles vont effectivement donner lieu à un processus de normalisation dans le cas de Forauto, alors que l'acquisition d'Aérofor avait débouché sur une innovation.

Une interprétation possible est fournie par Moscovici (1979: 187). Quand un groupe, écrit-il, se trouve confronté à un problème pour lequel il ne dispose pas de point de repère, de référence ou de guide, ses membres tendent à hésiter et à se montrer relativement inconsistants. Aussitôt qu'ils commencent à s'exprimer, ils prennent conscience des différences qui les séparent les uns des autres. Parce que dans les conditions visées, ils n'ont pas de motif à s'engager dans un conflit, les membres du groupe auront tendance à rechercher des compromis et à éviter les conflits.

Ce mécanisme de concessions mutuelles peut toutefois être bloqué, si l'un des individus exprime un point de vue personnel et fait preuve d'une certaine détermination (Moscovici, 1979: 187). C'est précisément ce que réalise l'équipe d'Aérofor. Avant que les autres partenaires n'aient eu le temps de constituer la norme du compromis (Moscovici, 1979: 188), ils exercent une influence déterminante sur l'issue de l'interaction par l'ébauche de réponse qu'ils apportent au problème posé. Bien que la qualité de l'intervention ne puisse être totalement négligée, c'est l'interruption du processus de normalisation qui est primordiale. Toute procrastination peut être ici fatale : une fois que le processus de normalisation est engagé, l'innovation ne peut plus avoir lieu. Alors qu'Aérofor avait réussi à éviter la glissade vers le compromis en prenant la parole et en ouvrant la voie de l'expérimentation, l'enlisement dans la normalisation caractérise l'acquisition de Forauto, du moins jusqu'à la prise de conscience de l'échec.

Les recherches de Moscovici et les données de nature expérimentale qu'il mobilise concernent les phénomènes d'influence au sein des groupes. L'analyse précédente montre l'intérêt que présente le cadre conceptuel développé par Moscovici pour traiter des relations interorganisationnelles.

CONCLUSION

La volonté de l'acquéreur d'exploiter l'expérience développée à l'occasion d'une première acquisition et l'échec qui en résulte montrent la difficulté que l'on peut rencontrer à tirer parti de sa propre expérience. L'exploitation de l'expérience acquise vise à éviter les essais inutiles et les erreurs coûteuses de l'exploration tâtonnante. Si l'expérience permet de court-circuiter l'exploration, elle prive aussi des bénéfices que celle-ci peut procurer. Dit en d'autres termes, un apprentissage plus lent favorise une exploration plus approfondie des options possibles

(March, 1991). Mener une politique de symbiose revient à assumer des exigences contradictoires d'interdépendance et d'autonomie. La justification d'une telle entreprise tient à la possibilité qu'elle offre de procéder à une recombinaison créatrice des ressources existantes. Pareil bricolage suppose une connaissance approfondie (qui peut être largement tacite) des ressources concernées et de leur spécificité. Cette connaissance est portée par les acteurs en charge de l'activité opérationnelle. Du point de vue de la direction générale d'un groupe se développant par acquisition de symbiose, la recombinaison des ressources implique des interactions inédites marquées au coin de la déviance ; celles-ci s'accommodent mal d'objectifs clairs et d'actions programmées.

Note: Les auteurs remercient vivement les évaluateurs anonymes pour leurs remarques stimulantes et pertinentes.

Gérard Kœnig est professeur en sciences de gestion à l'Université Paris 12 Val-de-Marne. Au cours des dernières années ses travaux ont consisté d'une part à approfondir certaines des catégories les plus usuelles de la pensée stratégique comme l'incertitude, l'investissement, le contrôle et le changement. Ils ont par ailleurs porté sur le management des systèmes d'action collective comme ceux qui se constituent autour de l'enjeu de la sécurité alimentaire.

Olivier Meier est maître de conférences en sciences de gestion à l'Université Paris 12 Val-de-Marne. Ses travaux de recherche portent sur le management stratégique des fusions et acquisitions. Il s'intéresse notamment aux liens entre l'innovation et la croissance externe et aux politiques d'intégration. Il est l'auteur de plusieurs articles dans ce domaine.

REFERENCES

■ Angwin, Duncan, and Robin Wensley 1997
The Acquisition Challenge: Realising the Potential of your Purchase, *Hot Topics*, 1(4): 2-13.

■ Bain & Company 1999
Fusions-acquisitions dans le secteur bancaire: création de valeur, *Rapport d'étude*, Paris : Bain & Company.

■ Bastien, David T., and Andrew H. Van de Ven 1986
Managerial and Organizational Dynamics of Mergers and Acquisitions, *Research Paper*, Discussion Paper Series, 46, Minneapolis, MN: Strategic Management Research Center, Carlson School of Management, University of Minnesota.

■ Bettis, Richard A. 1981
Performance Differences in Related and Unrelated Diversified Firms, *Strategic Management Journal*, 2(4): 379-393.

■ Campbell, Donald T. 1989
Foreword, in Robert K. Yin, *Case Study Research: Design and Methods*, Newbury Park, CA: Sage, 7-9.

■ Cartwright, Sue, and Cary L. Cooper 1996
Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures, 2nd ed., Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Christensen, H. Kurt, and Cynthia A. Montgomery 1981
Corporate Economic Performance: Diversification Strategy versus Market Structure, *Strategic Management Journal*, 2(4): 327-343.
- Cook, Thomas D., and Donald T. Campbell 1979
Quasi-Experimentation: Design & Analysis Issues for Field Settings, Chicago, IL: Rand McNally.
- Dehry, Armand 1997
Fusions-acquisitions: la logique sectorielle, *Revue Française de Gestion*, 112: 39-51.
- Doise, Willem, et Serge Moscovici 1984
Les décisions de groupe in Serge Moscovici (Ed.), *Psychologie sociale*, Paris : PUF, 213-227.
- Doms, Machteld, et Serge Moscovici 1984
Innovation et influence des minorités in Serge Moscovici (Ed.), *Psychologie sociale*, Paris : PUF, 51-88.
- Dumas, Dany, et Nicole Giroux 1996
L'intégration planifiée et émergente une fusion/acquisition: le cas Consulpro, *Cahier de recherche du GISCOR*, Montréal : Université de Montréal, Département de communication.
- Evrard, Karine 1996
Intégration culturelle et croissance externe, *Thèse de doctorat non publiée*, Grenoble : Université de Grenoble II, Ecole Supérieure des Affaires.
- Franck, Guillaume 1989
OPA: le facteur humain est décisif, *Revue Française de Gestion*, 75: 98-104.
- Goold, Michael, and Andrew Campbell 1987
Strategies and Styles: The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations, Oxford: Blackwell.
- Granger, Gilles-Gaston 1992
La vérification, Paris : Odile Jacob.
- Hall, Peter D., and David Norburn 1987
The Management Factor in Acquisition Performance, *Leadership & Organization Development Journal*, 8(3): 23-30.
- Haspeslagh, Philippe C., and Alison Farquhar 1987
The Acquisition Integration Process: a Contingent Framework, *Paper presented at the 7th Strategic Management Society Conference*, Boston, MA, October 14-17.
- Haspeslagh, Philippe C., and David B. Jemison 1987
Acquisitions: Myths and Reality, *Sloan Management Review*, 28(2): 53-58.
- Haspeslagh, Philippe C., and David B. Jemison 1991
Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal, New York, NY: Free Press.
- Hunt, John W. 1990
Changing Pattern of Acquisition Behaviour in Takeovers and the Consequences for Acquisition Processes, *Strategic Management Journal*, 11(1): 69-77.
- Jemison, David B., and Sim B. Sitkin 1986
Corporate Acquisitions: A Process Perspective, *Academy of Management Review*, 11(1): 145-163.
- Kaplan, Steven N., and Michael S. Weisbach 1992
The Success of Acquisitions: Evidence from Divestitures, *Journal of Finance*, 47(1): 107-138.
- Kitching, John 1967
Why Do Mergers Miscarry?, *Harvard Business Review*, 45(2): 84-101.
- Lawrence, Paul R., and Jay W. Lorsch 1967
Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Boston, MA, Harvard University Press.
- Lutbakin, Michael H., and Sayan Chatterjee 1991
The Strategy-Shareholder Value Relationship: Testing Temporal Stability across Market Cycles, *Strategic Management Journal*, 12(4): 251-270.
- Mailloux, François, et Nicole Giroux 1997
L'intégration fragmentée d'une fusion/acquisition : le cas Édipro, *Cahier de recherche du GISCOR*, Montréal : Université de Montréal, Département de communication.
- Mangenheim, Ellen B., and Dennis C. Mueller 1988
Are Acquiring Firm Shareholders Better Off After an Acquisition?, in John C. Coffee, Louis Lowenstein, and Susan Rose-Ackerman (Eds.), *Knights, Raiders, and Targets: The Impact of the Hostile Takeover*, New-York: Oxford University Press, 171-193.
- March, James G. 1987
Ambiguity and Accounting: The Elusive Link Between Information and Decision Making, *Accounting, Organizations and Society*, 12(2), 153-168.
- March, James G. 1978
Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice, *Bell Journal of Economics*, 9(2): 587-608.
- March, James G. 1991
Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2(1): 71-87.
- Marks, Mitchell Lee 1982
Merging Human Resources: A Review of Current Research, *Mergers and Acquisitions*, 17(2): 38-44.
- Marks, Mitchell Lee, and Philip H. Mirvis 1985
Merger Syndrome: Stress and Uncertainty (Part 1), *Mergers and Acquisitions*, 20(2): 50-55.
- Moscovici, Serge 1979
Psychologie des minorités actives, Quadrige, Paris : PUF.
- Olie, René 1994
Shades of Culture and Institutions in International Mergers, *Organization Studies*, 15(3): 381-405.

- Parsons, Talcott 1951
The Social System, Glencoe, IL: Free Press.
- Passeron, Jean-Claude 1991
Le raisonnement sociologique : l'espace non-poppérien du raisonnement naturel, coll. Essais et recherches, Paris : Nathan.
- Penrose, Edith Tilton 1959
The Theory of the Growth of the Firm, New York, NY: Wiley.
- Porter, Michael E. 1987
From Competitive Advantage to Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, 65(3): 43-59.
- Pritchett, Price 1987
Making Mergers Work: A Guide to Managing Mergers and Acquisitions, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Ravenscraft, David J., and F. M. Scherer 1987
Mergers, Sell-offs and Economic Efficiency, Washington, DC: Brookings Institution.
- Salter, Malcom S., and Wolf A. Weinhold 1979
Diversification through Acquisition: Strategies for Creating Economic Value, New York, NY : Free Press.
- Schweiger, David M., and Angelo S. DeNisi 1991
Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment, *Academy of Management Journal*, 34(1): 110-135.
- Schweiger David M., and Yaakov Weber 1989
Strategies for Managing Human Resources During Mergers and Acquisitions: An Empirical Investigation, *Human Resource Planning*, 12(2): 69-86.
- Schweiger, David M., John M. Ivancevich, and Frank R. Power 1987
Executive Actions for Managing Human Resources Before and After Acquisition, *Academy of Management Executive*, 1(2): 127-138.
- Scott, W. Richard 1998
Organizations: Rational, Natural, and Open Systems, 4th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Shralow, Dane A. 1985
Managing the Integration of Acquired Operations, *Journal of Business Strategy*, 6(1): 30-36.
- Shrivastava, Paul 1986
Postmerger Integration, *Journal of Business Strategy*, 7(1): 65-76.
- Sinetar, Marsha 1981
Mergers, Morale and Productivity, *Personnel Journal*, 60(11): 863-867.
- Walter, Gordon A. 1985
Culture Collisions in Mergers and Acquisitions, in Peter J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg (Eds.), *Organizational Culture*, Beverly Hills, CA: Sage, 301-314.
- Yin, Robert K. 1989
Case Study Research: Design and Methods, Newbury Park, CA: Sage.

ANNEXE 1: FONCTION ET RATTACHEMENT DES PERSONNES RENCONTRÉES

Fonction de l'interlocuteur	Entreprise d'appartenance		
	Mégaméca	Aérofor	Forauto
Dirigeants / Direction			
Direction générale	oui	—	—
Directeur d'établissement	oui	oui	oui
Secrétaire de direction	non	oui	oui
Directeur administratif et financier	oui	oui	oui
Directeur commercial	oui	oui	oui
Cadres / Responsables			
Commercial	oui (5) [†]	oui (4)	oui (2)
Responsable fabrication	oui	oui	oui
Responsable achats	oui	oui	oui
Responsable outillage	oui	oui	non
Responsable informatique	oui	oui	oui
Responsable maintenance	oui	oui	oui
Responsable qualité	non	oui	oui
Responsable bureau d'études	oui	oui	oui
Agent administration des ventes	oui (1)	oui (2)	oui (1)
Chef d'atelier	oui (2)	oui (1)	oui (2)
Ouvriers / Techniciens			
Technicien d'atelier	oui (7)	oui (5)	oui (4)
Opérateur	oui (4)	oui (5)	oui (3)

[†] Les nombres entre parenthèses correspondent au nombre de personnes d'une même fonction rencontrées. 79 personnes ont donc été interrogées, parmi lesquelles 32 ont fait l'objet d'entretiens complémentaires (38 entretiens d'approfondissement), ce qui porte le nombre d'entretiens réalisés à 117.