

La croissance externe symbiotique : enjeux et perspectives

Olivier MEIER

Université Paris Val-de-Marne

Correspondance :

Laboratoire de Management
IRG Immeuble la Pyramide
80, Av. du Général de Gaulle
94000 Créteil

Résumé : L'article se concentre sur une stratégie de croissance particulière, désignée par la littérature sous le nom de croissance externe de symbiose. Cette stratégie a pour but la création de nouvelles ressources fondées sur les qualités originelles des firmes. L'objet de cette recherche est d'identifier les conditions nécessaires à la réussite de cette manœuvre en phase de post-acquisition. Pour ce faire, il a été choisi une démarche de réfutation axée sur la mise à l'épreuve de propositions. Les résultats obtenus, à partir de l'étude de deux cas de croissance externe symbiotique nationale, ont permis de mettre en exergue des éléments paradoxaux devant être gérés en phase d'intégration. Cette gestion d'exigences contradictoires a ainsi donné lieu à une tentative d'élaboration théorique.

Mots clés : Acquisition – fusion – croissance externe – facteurs de réussite – minorité nomique – modèle de symbiose – politique d'intégration.

Abstract : The proposed research focuses on a particular acquisition model, called symbiotic acquisition in theoretical literature. The goal of this acquisition is to create new resources based upon specific firm qualities. As a matter of fact, the aim of this research is to identify success conditions of symbiotic acquisition in integration approaches. For that purpose, proposals have been formulated and tested. Applied to compared case studies, the results of this step of refutation have showed a paradox to be managed by both acquiring and acquired firms. Such contradictory elements have led to a tentative theoretical elaboration.

Key words : Active minority – external development – integration approach – merger & acquisition – model of symbiosis – success factors.

La croissance externe est devenue un mode de croissance qui tend à se généraliser, créant de nouvelles façons de gérer et d'organiser les relations. De ces changements, on notera la pluralité des modalités de croissance externe et les problèmes qu'elles posent en phase d'intégration. Le thème de la croissance externe de symbiose fait figure de cas à part. Elle repose en particulier sur un paradoxe qui veut que l'entreprise initiatrice accepte de renoncer à une partie de son pouvoir, afin de bénéficier des avantages de la croissance conjointe [R. Paturel 1997, p. 103]. Cette forme de croissance constitue (par conséquent) un exemple de la façon dont certaines entreprises entendent désormais gérer leurs relations. Elle permet d'inscrire la réflexion dans le champ des écrits les plus récents sur les pratiques de croissance externe, tout en esquissant sur le plan théorique un rapprochement avec d'autres modes de développement. L'article proposé a pour objectif, à partir d'une démarche prenant appui sur la réfutation de propositions, puis sur une tentative d'élaboration théorique, d'expliquer ce qui fait la réussite de ce mode de croissance. Il s'appuie sur les résultats d'une recherche à contenu empirique qui aboutit à la formation d'un modèle d'intégration dans le cas de croissance externe de symbiose. La recherche s'achève par l'évocation des limites du travail et l'énoncé des prolongements qu'il est possible de lui donner.

1. Les enjeux théoriques de la croissance externe de symbiose

La croissance externe de symbiose trouve son origine dans une typologie établie par P.C. Haspeslagh, D.B. Jemison [1991] à partir de leurs expériences [P.C. Haspeslagh, D.B. Jemison 1987] et de travaux consacrés aux processus d'acquisition [D.B. Jemison, S.B. Sitkin 1986 ; P.C. Haspeslagh, A. Farquhar 1987]. De cette typologie, découlent diverses formes de croissance, selon la stratégie retenue et le besoin d'autonomie octroyé à l'entité achetée. En procédant ainsi, les auteurs modifient la vision de l'intégration, particulièrement dans le cas d'approche symbiotique.

La stratégie de symbiose correspond à une forme de développement dont le but est la création d'avantages réciproques et durables, reposant sur une valorisation du groupe en situation d'infériorité [L. Adler 1979], soit, dans le cas présent, l'entité achetée. Il s'agit, pour l'acquéreur, de développer des ressources par le biais d'interdépendances, en limitant les actions destructrices de valeur. La croissance externe de symbiose peut donc être abordée sous deux angles, reflets des difficultés engendrées par une manœuvre où la société initiatrice accepte de supporter des contraintes élevées pour bénéficier des avantages de la croissance conjointe.

1.1. Objectifs de la croissance externe symbiotique

Sur un plan stratégique, la croissance externe symbiotique donne lieu à la réalisation d'objectifs différents de ceux généralement étudiés dans le domaine de la croissance externe [P.C. Haspeslagh, D.B. Jemison 1991 ; D. Angwin, R. Wensley 1997 ; G. König 1996]. Traditionnellement, ce mode de croissance est utilisé en vue d'améliorer la performance des firmes, en exploitant les ressources existantes. Dans la croissance externe de symbiose, la valeur attendue repose principalement sur la création de quelque chose qui n'existe pas. Cette façon de conduire la croissance est compatible avec l'acceptation de « l'approche par les ressources » retenue par D.J. Teece et *al.* [1997]. Comme la théorie des ressources dynamiques, cette manœuvre met l'accent sur l'innovation, au travers de la capacité des firmes à organiser des combinaisons de ressources à des fins de création de valeur. Si la croissance externe de symbiose reconnaît l'importance des économies de coûts, son objet concerne donc principalement la construction d'un avantage nouveau et durable.

1.2. Problématique de la croissance externe de symbiose en phase d'intégration

Sur un plan managérial, la croissance externe de symbiose repose sur un paradoxe. Par nature, la croissance externe provoque le passage de la cible sous la coupe d'un acteur qui détient une autorité sur la

structure acquise. Dans la situation envisagée, en dépit de la possibilité pour l'acheteur de gérer, comme bon lui semble, la société acquise, l'acquéreur laisse cette dernière dans une position d'alliée. L'acquéreur est donc amené, pour parvenir à ses objectifs, à concilier autonomie et contrôle, et doit pour cela éviter deux écueils :

– le premier est l'exercice d'un contrôle excessif sur le management de l'entreprise acquise et son organisation, qui peut éliminer les chances de création de valeur ;

– le second est l'octroi d'une autonomie trop grande à l'entreprise acquise risquant de conduire l'acquéreur dans un programme d'actions contraire à ses intérêts.

En laissant à l'entreprise acquise, au moins pour un temps, une autonomie de gestion, l'acquéreur est donc conduit à arbitrer en permanence entre le refus de détruire le potentiel de valeur que représente la cible et le maintien d'une cohésion qui passe par l'existence d'une autorité unique, élément vital pour assurer la stabilité du nouvel ensemble.

1.3. Conditions et facteurs de réussite

Les travaux décrivant les facteurs susceptibles de gérer un processus d'intégration dans le cas de croissance externe symbiotique sont encore peu nombreux et concernent principalement les recherches menées sur les croissances externes de symbiose [P.C. Haspeslagh, D.B. Jemison 1991 ; D. Angwin, R. Wensley 1997 ; A. Duforez 1995] ou de collaboration [N.K. Napier 1989 ; P. Pritchett 1985]. Ils se limitent donc, bien souvent, à un recensement de dimensions liées plus ou moins directement à la phase d'intégration. Ces dimensions peuvent être regroupées, organisées et formulées au moyen de huit propositions centrées sur les thèmes repris ci-dessous.

– *La protection des symboles (proposition 1)* : par symbole, on entend tout élément qui évoque par sa forme ou sa nature une association d'idées avec quelque chose de non visible qui pourrait ici correspondre à l'identité de l'entreprise acquise. Si ce problème n'est pas spécifique à la croissance externe symbiotique [R. Reitter 1991 ; B.E. Ashforth, F. Mael 1989 ; A.F. Buono, J.L. Bowditch 1989], le be-

soin de protéger les différences et de les valoriser devient particulièrement important dans la réussite de cette manœuvre [P.C. Haspeslagh, D.B. Jemison 1991, p. 231].

– *La composition du management d'interface (proposition 2)* : l'équipe de management chargée de faciliter les interactions et d'éviter les incompréhensions doit s'appuyer (dans le cadre d'objectifs de symbiose) sur au moins un membre de l'entreprise acquise ayant un statut hiérarchique élevé et sur des responsables de l'entreprise acheteuse rattachés à des activités de la société acquise [P.C. Haspeslagh, D.B. Jemison 1991, p. 175, p. 231 ; A. Duforez 1995, p. 64].

– *La répartition des responsabilités au sein de la nouvelle organisation (proposition 3)* : le contexte de symbiose rend nécessaire que les cadres de l'entreprise achetée puissent disposer d'un rôle au sein de leur ancienne organisation, tout en bénéficiant de fonctions renouvelées au sein du nouvel ensemble [P.C. Haspeslagh, D.B. Jemison 1991, p. 232 ; K. Evrard 1996, p. 9].

– *La non-clarification des bénéfices attendus (proposition 4)* : l'apport trop précis d'informations sur les bénéfices attendus de la relation auprès des cadres de l'entreprise acquise peut nuire au succès de la croissance externe symbiotique [P.C. Haspeslagh, D.B. Jemison 1991, p. 161 ; D. Angwin, R. Wensley 1997].

– *Le choix de la structure commune (proposition 5)* : la création d'une entité commune d'échange dédiée à la réalisation d'objectifs de symbiose [P.C. Haspeslagh, D.B. Jemison 1991, p. 232] favorise la réussite de la croissance externe symbiotique, compte tenu de la combinaison de ressources spécifiques [B. Kogut 1988 ; D.J. Teece, G. Pisano 1994].

– *La localisation de la structure d'exécution commune (proposition 6)* : le respect des identités conduit à choisir la localisation de la structure d'exécution commune dans un endroit neutre, soit en dehors des territoires géographiques des entités [N.K. Napier 1989, p. 278-284].

– *L'origine des initiatives (proposition 7)* : l'acquéreur se doit d'éviter une détermination trop grande en phase d'intégration, en créant les conditions propices à laisser le champ libre aux membres de

l'entreprise acquise [P.C. Haspeslagh, D.B. Jemison 1991, p. 161]. Ceci est d'ailleurs en accord avec les recherches sur les processus de régénération des entreprises, où il peut arriver que des changements soient réalisés non pas par le *top management* mais par des acteurs échappant au système d'autorité en place [K. McNeil, J.D. Thompson 1971], soit ici les membres de l'entité acheteuse.

– *Le développement de concessions entre l'acquéreur et la société acquise (proposition 8)* : les objectifs de symbiose semblent être *a priori* en contradiction avec l'idée de confrontation et s'inscrire plutôt dans une logique de compromis [N.K. Napier 1989, p. 278-284 ; M. Porter 1985, p. 464].

2. Le choix de l'approche méthodologique

La démarche s'articule autour de la construction de deux cas de croissance externe symbiotique. Elle repose sur la volonté de rechercher les lignes préalables à l'analyse des facteurs de réussite de cette manœuvre. Pour ce faire, nous avons sélectionné deux modes de croissance externe de symbiose réalisées par le même acheteur, avec un cas de réussite, le cas Aérofor¹ qui donne lieu à la réalisation d'objectifs de symbiose, et un cas d'échec, le cas Forauto, marqué par la non-réalisation de ces objectifs. Le travail de terrain a permis de procéder à une démarche de réfutation des propositions formulées à partir des thèmes présentés en partie I (1.3.), dans le but de cerner plus précisément les caractéristiques d'une problématique de symbiose (à savoir la conduite à suivre pour réaliser les objectifs de symbiose). Ces précisions faites, il nous a dès lors été possible de mener un réexamen des données. Cette démarche a mis en exergue un certain nombre de notions qui débouchent sur une élaboration théorique du processus d'intégration dans le cas d'une politique de croissance externe symbiotique.

Le cadre méthodologique nécessaire à la réalisation des objectifs de la recherche a conduit à se doter de précautions quant au mode de sélection des cas. Il s'est agi d'identifier deux cas de croissance externe

¹ Les deux entités acquises sont désignées sous un nom d'emprunt.

symbiotique horizontale amicale, qui devaient sur certains points être comparables (notamment sur le plan des intentions et des actions de mise en œuvre), sur d'autres ouvertement opposés (avec un cas de réussite et un cas d'échec).

2.1. Les critères de pré-sélection

La pré-sélection des cas a été réalisée à partir de trois critères. Le premier critère porte sur les objectifs de la manœuvre, au moment de l'achat des cibles (caractérisation de la symbiose en termes de motivations). Le deuxième critère traite des caractéristiques de la politique d'intégration. Le troisième critère concerne les résultats des deux opérations, avec la mise en évidence d'un succès et d'un échec (caractérisation de la symbiose en termes de résultats). Le tableau 1 consigne ces différents éléments.

Le processus de pré-sélection a permis d'identifier et de retenir un certain nombre de cas possibles au regard des intentions exprimées et des résultats obtenus. Une seconde phase a consisté à mettre sous contrôle les différents cas, en vue de rechercher des explications spécifiques à la réussite ou à l'échec de ces manœuvres.

2.2. Facteurs de contrôle des cas

Un certain nombre de variables, pouvant interférer dans l'analyse, ont été contrôlées au début de l'étude, afin de s'assurer que les résultats ne proviennent pas d'éléments exogènes. Trois facteurs ont fait l'objet d'une attention particulière : les facteurs stratégiques, politiques et conjoncturels. Nous avons recensé, dans le tableau 2, la manière dont les deux cas Aérofor et Forauto vérifient la mise sous contrôle des facteurs.

Tableau 1 – Critères de pré-sélection

	Dimensions	Cas Aérofor	Cas Forauto
Objectifs et enjeux de la croissance externe.	Interdépendance stratégique Respect et valorisation des différences Création de compétences nouvelles fondées sur les qualités des deux entités acquises et de l'acquéreur	Lors de l'achat d'Aérofor, l'objectif de la direction de l'entreprise acheteuse est de disposer « <i>d'un certain nombre d'atouts uniques, en particulier la maîtrise de procédés complémentaires capables de répondre à des offres nouvelles et originales</i> » (rapport annuel 1986).	Lors de l'achat de Forauto, l'objectif de la direction de l'entreprise acheteuse est de valoriser « <i>les liens de complémentarité susceptibles de créer des avantages concurrentiels nouveaux</i> » (rapport annuel 1992).

Caractéristiques de la politique d'intégration	Protection des frontières organisationnelles Autonomie accordée à l'entreprise acquise dans le management des ressources (techniques et humaines) Évolution vers un contexte coopératif	Selon les mots de la Direction au moment de l'achat d'Aérofor, le nouvel ensemble présente une direction unique, où « <i>chacune des entreprises possède ses spécificités, est une société disposant d'une grande autonomie. Mais la création de richesse est à créer, basée sur l'utilisation de techniques variées et d'un travail en commun</i> » (rapport annuel 1986).	Selon les mots de la Direction au moment de l'achat de Forauto, l'ensemble constitué « <i>s'inscrit dans une logique de mise en commun et contribue à renforcer la spécificité du groupe</i> » (rapport annuel 1992). Un document commercial officiel vient souligner l'importance également de l'autonomie culturelle et organisationnelle. Celui-ci évoque des sites qui « <i>possèdent et développent leur propre savoir-faire, une identité originale, ce qui permet en les associant de mieux répondre aux demandes plurielles</i> ».
Résultats obtenus par acquisition	Réalisation des objectifs de symbiose dans un cas (innovation-valorisation des différences) Non-réalisation de ces objectifs dans l'autre cas	Mise en place d'offres complexes, alliant les savoir-faire des deux entités dans le cadre d'un système de gestion cohérent, dont certains fondements ont été développés par l'entité acquise notamment en ce qui concerne la référence à la valeur ² . Réalizations communes, comme la création d'une entité commerciale et la mise en place d'une nouvelle identité visuelle. Collaboration entre les firmes mise en avant par les deux parties. En l'espace de deux ans, l'ensemble constitué s'impose comme un des <i>leaders</i> du secteur et est perçu comme le groupe le plus innovant, en comparaison à des rivaux jugés peu réactifs.	Réalisation d'économies de coûts dans certains domaines. Pas de création de compétences ou ressources nouvelles, en dépit du degré de complémentarité des technologies. En 1996, une réorganisation est amorcée, concrétisée par la fusion de l'entreprise Forauto avec une des filiales de l'acheteur.

² Traditionnellement, ce type de firmes privilégie une approche par segmentation de marché, compte tenu du secteur (volume, frais fixes élevés, marge faible) avec, comme indicateur clé, le chiffre d'affaires et non la valeur.

Tableau 2 – Mise sous contrôle au sein des cas retenus

	Dimensions	Cas Aérofor	Cas Forauto
Facteurs stratégiques R.A. Bettis. [1981] ; H.K. Christensen, C.A. Montgomery [1981] ; M.S. Salter., W.S. Weinhold [1979].	Nature du secteur Liens de complémentarité avec l'acquéreur Zones éventuelles de concurrence Remarque : Aérofor et Forauto ne sont pas sur les mêmes marchés (aucune concurrence possible).	Même secteur d'activité (transformation d'alliages spéciaux) et segments d'activité proches (transformation / série moyenne). Sous-traitant de même rang au sein de la filière-liens de complémentarité par l'entremise de la clientèle (clientèle aéronautique). Pas de concurrence frontale avec l'acquéreur (technologies et produits différents).	Même secteur d'activité (procédés de transformation de formes ou tubes complexes) et segments d'activité proches (transformation / série moyenne). Sous-traitant de même rang au sein de la filière : liens de complémentarité par l'entremise de la clientèle (clientèle automobile nouvelle). Pas de concurrence frontale avec l'acquéreur (technologies complémentaires, produits différents).
Facteurs politiques liés au rapport de pouvoir D.T. Bastien, A.H. Van de Ven [1986] ; D.B. Jemison ; S.B. Sitkin [1986] ; J.W. Hunt [1990] ; P.C. Haspeslagh , D.B. Jemison [1991].	Taille des sociétés Profitabilité des entités avant l'achat Qualité du management des cibles	La société Aérofor a une taille plus petite que celle de l'acquéreur. Les résultats pré-acquisition sont positifs (rentabilité) et s'inscrivent dans une perspective de croissance. Qualité du management, culture grand groupe, dirigeants expérimentés et qualifiés (ingénieurs).	La société Forauto a une taille plus petite que celle de l'acquéreur. Les résultats pré-acquisition sont positifs (rentabilité) et il existe des potentialités de croissance importantes. Qualité du management, culture grand groupe, dirigeants expérimentés et qualifiés (ingénieurs).

<p>Facteurs conjoncturels</p> <p>M. Lutbakin, S. Chaterjee [1991].</p>	<p>Situation économique du secteur au moment de l'acquisition et durant la phase d'intégration, en raison de l'influence de l'environnement sur les résultats de l'opération.</p> <p><i>Remarque</i> : Concernant les facteurs conjoncturels, plus que le caractère comparable des situations, peu évident à soutenir en raison de l'intervalle de temps séparant les deux cas, l'attention s'est portée sur les conditions du marché peu favorables à la réalisation des acquisitions et à leur management.</p>	<p>Marché d'Aérofor au moment de son achat, directement touché par la conjoncture. Glissement de chiffre d'affaires d'une année sur l'autre sur l'ensemble de la période d'intégration.</p>	<p>Fléchissement de la demande lié à un contexte conjoncturel difficile lors de l'achat de Forauto. Glissement de chiffre d'affaires d'une année sur l'autre sur l'ensemble de la période d'intégration.</p>
--	--	---	--

Les cas Aérofor et Forauto correspondent à des stratégies de croissance externe symbiotique horizontale, réalisées dans un contexte national amical. Ils possèdent des propriétés intéressantes au regard des objectifs de la recherche. Ils présentent des situations qui, à quelques années d'intervalle, disposent de caractéristiques initiales semblables. Les membres de la direction de l'entreprise acheteuse n'ont pas changé et ont conservé l'ensemble de leurs collaborateurs. Les activités de base de l'acquéreur sont restées les mêmes. Les caractéristiques des entités acquises apparaissent proches (même secteur, même métier) et les activités des entreprises visées sont comparables bien que non concurrentes (techniques / produits différents). Enfin, la qualité du management des cibles a conduit l'acquéreur à maintenir dans les deux situations leurs dirigeants. Le contrôle de ces caractéristiques rend ainsi possible la recherche de différences entre les cas, en neutralisant des facteurs qui auraient pu modifier l'analyse, en imputant le succès et l'échec à des phénomènes n'ayant pas de lien direct avec la croissance externe de symbiose.

3. Recueil des données

Les cas ont été élaborés à partir de données primaires et secondaires, selon les principes exposés par R.K. Yin [1989], à savoir : multiplicité des sources, création de base de données par cas et logique de collecte à partir de la question de recherche.

3.1. Les sources primaires

Une centaine d'entretiens en profondeur (117 personnes³) ont été réalisés sur une période de 26 mois et menés auprès de populations de différents niveaux hiérarchiques et de cultures variées. La volonté d'une analyse en profondeur explique le temps (deux ans) nécessaire à la réalisation de l'étude. Après l'introduction par un responsable sur chaque

³ L'ensemble constitué comptait en 1996 près de 800 personnes. Les entretiens ont été répartis de façon équitable entre les trois entreprises.

site, les personnes interrogées ont, le plus souvent, été recommandées par d'autres acteurs, ce qui a certainement biaisé un peu les résultats de la recherche. Quelques personnes (32 au total) ont été interrogées plusieurs fois, compte tenu de leur rôle dans l'organisation. Les entretiens ont duré en moyenne deux heures. Le début de l'entretien était consacré à la mise à l'épreuve des propositions, pour finir sur des considérations plus larges.

3.2. Les sources secondaires

Les sources secondaires sont composées de documents officiels ainsi que de notes écrites par les acteurs dans le cadre de leur activité. La mise à disposition de documents officiels (rapports annuels, études, manuels) échelonnés dans le temps a permis la reconstitution des événements et rendu possible le contrôle de différentes variables. La présence de notes internes, de rapports personnels, de cahiers collectés au fil des rencontres a permis de mieux ressentir les perceptions et comportements des acteurs au moment des faits. Ces documents, peu nombreux, ont été d'une aide précieuse lorsqu'il s'est agi d'analyser des situations antérieures.

4. Résultats de la démarche de réfutation

La mise à l'épreuve de nos huit propositions repose sur les principes suivants :

- une proposition a été considérée comme infirmée si, en cas de réussite, au moins un fait permet d'établir que la condition n'a pas été réalisée et si, en cas d'échec, au moins un fait permet d'établir que la condition a été réalisée ;
- une proposition a été considérée comme corroborée si, en cas de réussite, rien ne vient contredire le fait que la condition a été réalisée et si, en cas d'échec, rien ne vient contredire le fait que la condition n'a pas été réalisée ;

- une proposition a été déclarée non retenue lorsque la proposition était corroborée en cas de réussite et infirmée en cas d'échec, et inversement.

4.1. Proposition 1

« Il existe un lien entre la réussite d'une croissance externe de symbiose et la capacité de l'entreprise acheteuse à protéger les symboles de l'entreprise acquise ».

Dans le cas d'Aérofor, les symboles de la société acquise n'ont pas subi de modifications. Aucune remarque n'a été formulée sur le sujet. Dans le cas de Forauto, le logo de l'acquéreur⁴, maintenu après l'achat, présente des éléments visuels qui ne correspondent pas aux caractéristiques identitaires de la société achetée. Alors que la notion de symboles n'a pas été évoquée au cours des entretiens réalisés avec les membres d'Aérofor, l'étude révèle l'existence d'une gêne persistante des cadres et du personnel de Forauto pour présenter l'identité visuelle du nouvel ensemble. Dès les premiers mois de l'intégration, une demande des employés de l'entité achetée est faite pour convaincre leur nouvelle direction de changer le logo, demande renouvelée en 1994 mais également rejetée. On peut, dès lors, considérer que l'exemple du logo met en évidence des éléments liés à la croissance externe symbiotique qui renforce la focalisation sur les éléments identitaires. L'analyse des faits montre ainsi que l'acquéreur a protégé les symboles de l'entreprise acquise dans le cas de la réussite. En revanche, dans le cas de l'échec, l'acquéreur a remis en question certains symboles, comme le montre l'exemple du logo. Selon les conventions établies, la proposition 1 est donc corroborée.

4.2. Proposition 2

⁴ Le logo actuel représente une figure qui combine des formes géométriques, rappelant fortement l'utilisation des technologies utilisées par l'acquéreur et l'entreprise Aérofor. En s'appuyant sur le même modèle graphique, les techniques utilisées par Forauto auraient dû être représentées de façon opposée, afin de maintenir les caractéristiques techniques spécifiques à l'activité de Forauto. Il est à noter que la filiale de l'acquéreur qui possède des procédés comparables à ceux de l'entreprise Forauto, n'a jamais fait part d'une impression de dévalorisation ou de marginalisation. Ceci tend à montrer que les observations des employés de Forauto relèvent davantage d'une logique identitaire que de phénomènes purement objectifs.

« Il existe un lien entre la réussite d'une croissance externe de symbiose et la capacité de l'acquéreur à mettre en place un management d'interface composé de membres de l'entreprise acheteuse rattachés à des activités de l'entreprise acquise, et de membres de l'entité acquise disposant d'une position hiérarchique élevée ».

Dans le cas d'Aérofor, l'étude de cas montre qu'il y a eu mise en place d'un management d'interface constitué d'un comité de direction élargi comprenant le directeur commercial de l'entreprise acheteuse en charge du développement des activités de l'entité acquise. Quant au dirigeant de l'entreprise acquise qui a été maintenu dans ses fonctions, il participe également à ce comité de direction. Dans le cas de Forauto, l'analyse met en évidence une situation très comparable, avec un dirigeant maintenu dans ses fonctions qui participe au management d'interface et la prise en charge par le directeur commercial de l'entreprise acheteuse des intérêts de l'entreprise acquise. L'analyse des faits montre ainsi que, dans le cas de la réussite et de l'échec, l'acquéreur a mis en place un management d'interface composé des membres de l'entreprise acheteuse rattachés à des activités de l'entreprise acquise et d'acteurs de l'entreprise acquise disposant d'une position hiérarchique élevée. Selon les conventions préalablement définies, la proposition 2 n'est ni corroborée ni infirmée. Elle est donc déclarée non retenue.

4.3. Proposition 3

« Il existe un lien entre la réussite d'une croissance externe de symbiose et la capacité de l'entreprise acheteuse à doter les responsables de l'entreprise acquise d'un rôle au sein de la nouvelle organisation, en plus de celui qu'ils exercent déjà au sein de leur entreprise ».

Dans le cas d'Aérofor, près de la moitié des commissions créées depuis l'entrée de l'entreprise acquise est assurée par des membres de l'entreprise acquise. Dans le cas de Forauto, suite à son entrée au sein du nouvel ensemble, plusieurs autres commissions ont été créées de façon permanente, dont une grande partie a été proposée par l'entité

achetée. Les membres des deux entreprises acquises exercent donc un rôle permanent au sein de leur entité d'origine et du nouvel ensemble. L'analyse des faits montre ainsi que, dans la situation de réussite et d'échec, l'acquéreur a doté certains responsables de l'entreprise acquise de rôles au sein de la nouvelle organisation en plus de celui qu'ils exercent déjà au sein de leur entreprise. Selon les conventions établies, la proposition 3 n'est ni corroborée ni infirmée. Elle est donc déclarée non retenue.

4.4. Proposition 4

« Il existe un lien entre la réussite d'une croissance externe de symbiose et la capacité de l'entreprise acheteuse à ne pas préciser les résultats attendus de leurs actions aux membres de l'entreprise acquise durant la phase d'intégration ».

Dans le cas d'Aérofor, aucun programme n'est mis réellement en place⁵. La priorité est donnée au développement d'une compréhension mutuelle entre les parties. *« Au départ, rien n'était véritablement programmé »* (directeur Aérofor). Pour l'entreprise Forauto, la situation est différente. L'acquéreur décide de clarifier les bénéfices attendus et la contribution de l'acquis au sein du nouvel ensemble. Un planning avec des objectifs précis est établi et des projections sont réalisées. L'analyse des faits révèle ainsi que, dans le cas de la réussite, l'acquéreur n'a pas précisé les bénéfices attendus des actions menées durant la phase d'intégration. En revanche, dans la situation d'échec, l'acquéreur a clarifié les bénéfices attendus aux membres de l'entreprise acquise. Au regard des conventions établies, la proposition 4 est donc corroborée.

4.5. Proposition 5

⁵ Il n'a pas toujours été aisé d'appréhender la manière dont les résultats avec les entités avaient été envisagées. C'est pourquoi cette proposition a été discutée avec les dirigeants des entités concernées.

« *Il existe un lien entre la réussite d'une croissance externe de symbiose et la capacité de l'acquéreur à créer une structure d'exécution commune, dédiée au projet de symbiose* ».

Le principe de décision a consisté à voir si, après l'achat d'Aérofor et de Forauto, une structure d'exécution commune a été spécialement créée pour répondre aux objectifs de symbiose. Dans le cas d'Aérofor, une structure d'exécution a été créée (nouveaux locaux). Dans le cas de Forauto, l'entreprise acquise s'est insérée dans une structure existante. L'analyse des faits indique que, dans le cas de la réussite, l'acquéreur a mis en place une structure d'exécution commune, dédiée au projet de symbiose. En revanche, dans le cas de l'échec, l'acquéreur n'a pas créé une structure spécifique dédiée au projet de symbiose. Au regard des conventions établies, la proposition 5 est donc corroborée.

4.6. Proposition 6

« *Il existe un lien entre la réussite d'une croissance externe de symbiose et la capacité de l'acquéreur à positionner le lieu où s'exerce le projet de symbiose dans un endroit neutre* ».

Dans le cas d'Aérofor, la structure d'exécution commune est implantée dans un lieu neutre, en dehors des régions de l'entreprise acquise et acheteuse. Dans le cas Forauto, l'entreprise acquise s'insère dans une structure qui est la « propriété commune » de l'acheteur et de l'entité Aérofor. « *La structure existait déjà avant notre arrivée. Elle a été un élément positif, dommage qu'elle soit loin de chez nous* » (direction de Forauto). Il ressort des entretiens réalisés⁶ que, pour les membres d'Aérofor, cette structure représente un élément fondateur de leur appartenance au nouvel ensemble. En revanche, les membres de Forauto perçoivent, avant tout, cette structure commune comme un moyen pour parvenir aux résultats fixés par l'acquéreur. L'analyse des faits indique ainsi que, dans le cas de la réussite, l'acquéreur a fixé le

⁶ La difficulté d'arbitrage s'est focalisée essentiellement autour du fait que la neutralité peut être réelle sur le plan physique mais peut-être moins sur le plan des représentations. C'est pourquoi une discussion avec les différents acteurs a été menée.

lieu de la collaboration dans un endroit neutre. En revanche, dans le cas de l'échec, l'acquéreur n'a pas situé le champ de la collaboration en terrain neutre. Au regard des conventions établies, la proposition 6 est donc corroborée.

4.7. Proposition 7

« Il existe un lien entre la réussite d'une acquisition de symbiose et la capacité de l'entreprise acheteuse à laisser l'initiative aux membres de l'entreprise acquise ».

Dans le cas Aérofor, l'initiative⁷ des opérations relatives aux politiques industrielle et commerciale est venue de l'acquis. « Pour Aérofor, les circonstances ont voulu que cela soit cette entreprise qui prenne l'initiative. Elle disposait d'éléments qui pouvaient répondre à notre problème » (direction de l'entreprise acheteuse). Pour Forauto, l'initiative ne vient pas de l'entité acquise. « Pour Forauto, on a pris les rênes, afin d'accélérer la collaboration » (direction de l'entreprise acheteuse). Il ressort ainsi des faits recueillis qu'au niveau d'Aérofor (réussite), l'acquéreur a laissé l'initiative du projet aux membres de l'entreprise acquise. En revanche, au niveau de Forauto (échec), l'acquéreur n'a pas laissé l'initiative du projet aux membres de l'entreprise acquise. Au regard des conventions établies, la proposition 7 est donc corroborée.

4.8. Proposition 8

« Il existe un lien entre la réussite d'une croissance externe de symbiose et la capacité de l'acquéreur à développer des concessions mutuelles avec l'entreprise acquise ».

Dans le cas Aérofor, il n'y a pas eu de concessions mutuelles entre l'acquéreur et l'entité achetée (pas de discussions préalables). Dans le cas Forauto, certaines concessions mutuelles ont été nécessaires entre l'acquéreur et l'acquis, afin que la collaboration puisse être gérée convenablement (notamment au niveau du système d'information). Il ressort ainsi des faits recueillis que, dans le cas de la réussite, au moins un élément permet d'établir que l'acquéreur n'a pas fait des concessions mutuelles avec l'entreprise acquise. De même, dans le cas de l'échec, au moins un élément permet d'établir que l'acquéreur a déve-

⁷ Il y a eu arbitrage en raison de l'antériorité des faits, ce qui a conduit à multiplier les sources d'information.

loppé des concessions mutuelles avec l'entreprise acquise. Selon les conventions établies, la proposition 8 est donc infirmée.

La mise à l'épreuve de ces huit propositions conduit à s'interroger sur les éléments clés de la problématique de symbiose en phase d'intégration.

5. Les éléments clés de la problématique de symbiose

La mise à l'épreuve des propositions permet de valider l'importance de la protection des éléments identitaires dans la réussite de la croissance externe symbiotique (propositions 1 et 6). Les symboles apparaissent, en effet, comme des éléments de cristallisation, pouvant créer des tensions entre les organisations. La mise à l'épreuve des propositions 2 et 3 révèle des résultats plus surprenants. Elle montre la faible contribution des facteurs de management et de redistribution des rôles dans la réussite de cette manœuvre (propositions 2 et 3 non retenues). La mise à l'épreuve met également l'accent sur la gestion d'éléments particulièrement délicate à concilier pour l'acheteur en période d'intégration, obligé de conduire une démarche sur l'initiative de l'entité acquise (proposition 7 corroborée), caractérisée par une absence de compromis (proposition 8 infirmée) et la non clarification des objectifs poursuivis (proposition 4 corroborée), en dehors des structures existantes (proposition 5 corroborée). La problématique de symbiose se comprend de la manière suivante : comment, en l'absence de compromis et d'une clarification des objectifs, l'acquéreur peut-il favoriser l'entité achetée à prendre des initiatives ?

Ces exigences auxquelles doit répondre l'acquéreur ont conduit à procéder à un réexamen des données, afin d'appréhender les moments clés dans les interactions entre l'acquéreur et l'entité achetée. La démarche retenue doit permettre de proposer un schéma à vocation explicative de la réussite de la croissance externe symbiotique.

6. Résultats du réexamen des données

La tentative d'élaboration théorique correspond à une mise en forme des matériaux empiriques centrés sur les interactions acquéreur-acquis lors de la phase d'intégration. Le recours aux techniques de A.M. Huberman, M.B. Miles [1991], en particulier les matrices à groupement conceptuel, de liste de contrôle, de « *profil de croissance* » ou de diagramme événements-états, nous a permis d'identifier des logiques d'interactions que nous avons abordées en termes de moments clés, dont les principales caractéristiques sont reportées au sein du tableau 3.

L'analyse des moments clés permet de parvenir à une logique processuelle des interactions entre l'entité achetée et l'acquéreur, en intégrant les facteurs déterminants de la réalisation (ou de la non-réalisation) des objectifs de symbiose.

Plus précisément :

- au moment de la *période de préservation*, il s'agit pour l'entité acheteuse et l'entité acquise de préserver des éléments organisationnels, des frontières respectives des deux sociétés. Dès lors, il est question d'autonomie en matière de gestion des ressources locales. Au sein de l'entreprise Forauto, des réactions vives existent, caractérisées par des tensions au niveau de la gestion de certains symboles où apparaissent de manière marquante des différences entre les entités et une volonté de la part de chacun de maintenir ses spécificités culturelles ;

- au moment du *renforcement progressif des liens*, le fonctionnement de la structure d'exécution commune et la mise en place de commissions mettent en évidence des éléments de structuration et de coordination qui laissent apparaître la volonté de l'acquéreur d'impliquer les entités acquises, dans un contexte coopératif. Les résultats attendus semblent être la compréhension mutuelle et l'établissement d'influences réciproques ;

Tableau 3 – Descriptif des moments clés d'interactions au sein de la phase d'intégration

Moments clés d'interaction	Cas Aérofor	Cas Forauto
Période de préservation	<ul style="list-style-type: none"> – Pas de changement d'affectation ou de responsabilités durant les premières années de l'intégration. – Maintien de l'organisation qui existait avant (absence de réorganisation). – Niveau de délégation et d'autonomie accordé aux dirigeants de l'entreprise acquise. – Préservation des symboles. 	<ul style="list-style-type: none"> – Pas de changement d'affectation ou de responsabilités durant les premières années de l'intégration. – Maintien de l'organisation qui existait avant (absence de réorganisation). – Niveau de délégation et d'autonomie accordé aux membres de l'entité acquise. – Problème au niveau de la préservation des symboles.
Renforcement progressif des liens	<ul style="list-style-type: none"> – Création de commissions de travail initiées par l'acquis et sous la responsabilité de certains de ses membres. – Développement de programmes de gestion en commun (ex : CFAO). 	<ul style="list-style-type: none"> – Intégration des équipes commerciales et techniques dans une structure préexistante dédiée à cet effet. – Mise en place de réunions de travail, avec le développement de concessions mutuelles. – Création de commissions de travail initiées par l'acquis et sous la responsabilité de certains de ses membres. – Développement de programmes de gestion en commun (ex : GPAO).
Position de l'acquis vis-à-vis du mode de collaboration	Après deux ans d'échanges, émerge de l'environnement une demande des clients pour repenser la politique d'offre. Ceci implique des changements importants sur le plan industriel et commercial. L'acquéreur ne dispose pas de l'approche permettant de répondre à ce problème. Il décide pour cela d'en référer aux membres de l'entité acquise, en vue de parvenir à une solution raisonnable s'appuyant sur les apports de chacun. Avant que ne soit engagé ce travail en commun, la direction de la société acquise prend l'initiative et décide de formuler une proposition centrée sur le problème posé.	L'acquéreur manifeste un comportement coopératif vis-à-vis de l'entreprise acquise et entend jouer son rôle de façon constructive et consensuelle, en favorisant les échanges entre organisations. L'acquéreur part de l'existence d'un référentiel initial connu qu'il va adapter au regard des qualités de l'entreprise acquise. L'accent est mis sur l'existence d'intérêts communs à partir d'objectifs précis et la volonté de trouver un point d'accord avantageux pour les deux parties.

Création de nouvelles ressources	<ul style="list-style-type: none"> – Création d'une nouvelle entité dédiée au projet de symbiose, regroupant les équipes commerciales et informatiques des deux sociétés. Création d'une nouvelle identité visuelle (nom, logotype). – Création d'offres spécifiques, combinant des procédés complémentaires. – Mise en place d'un système de gestion et d'organisation, fondé sur le concept de valeur (issu de la culture de l'acquis). – Création d'une « bible » à forte portée symbolique qui reprend l'histoire et les principes des deux entités (acquéreur et acquis). 	<ul style="list-style-type: none"> – Réalisation d'économies de coûts ; – Échange d'informations techniques ; – Amélioration technique. <p>En revanche :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Absence d'innovation ; – Absence de réalisations industrielles et commerciales nouvelles ; – Détérioration du climat social.
État finalisé de la relation	Stabilisation des relations, donnant lieu au développement de nouvelles offres et à la mise en place d'un nouveau système de gestion.	Réorganisation au sein du nouvel ensemble, avec la fusion de Forauto avec une filiale de l'acquéreur.

– *la position de l'acquis vis-à-vis du mode de collaboration* laisse apparaître des différences dans le comportement de l'acquéreur à l'égard du projet de collaboration et dans le rôle que peut jouer l'acquis dans ce domaine. Dans le cas de réussite, le projet fait suite à une demande non programmée qui plonge l'acquéreur dans un contexte de non-maîtrise (contexte d'incertitude). À l'inverse, dans le cas d'échec, le projet s'inscrit dans une logique de renforcement et de consolidation. Le phénomène de symbiose semble en partie s'appuyer sur l'attitude de l'acquéreur vis-à-vis de l'acquis, et la possibilité pour l'acquis de prendre l'initiative dans le cadre de la collaboration ;

– concernant *la création de nouvelles ressources*, la réussite de la symbiose semble s'accompagner d'une influence majeure de l'entité achetée sur l'acquéreur, dans les domaines des méthodes de management et des politiques industrielles et commerciales. À l'inverse, le cas de l'échec révèle une influence de l'entité achetée sur l'acquéreur dans les domaines de la technique et des savoir-faire. Ce moment d'interaction fait apparaître des différences entre le cas de réussite et le cas d'échec, avec dans la première situation, des innovations (sur le plan industriel et commercial) et dans l'autre, de simples améliorations techniques et l'absence d'innovation ;

– *l'état finalisé de la relation* se caractérise, dans le cas d'une symbiose réussie, par un changement initié par l'acquis, alors que, dans le cas d'échec, le changement est subi par l'acquis. Les relations aboutissent dans les deux situations à des changements forts, avec l'existence d'états stabilisés (le cas Aérofor conduit à la création d'une entité nouvelle avec mise en place d'un système de gestion et d'organisation adapté). Quant au cas Forauto, il débouche sur un processus de fusion-absorption par une filiale de l'acquéreur).

Le réexamen des données fait apparaître, sur le plan des interactions, deux principales différences au sein des cas. La première se situe au niveau de l'intensité du contenu des interactions (opérations ou actions réalisées durant la période d'intégration). La seconde porte sur le rôle et la fonction des entités et leur évolution dans le cadre des différents moments d'interactions.

6.1. Distinction de phases successives aux enjeux différents

L'analyse détaillée de la nature et de l'intensité du contenu des interactions entre l'entité achetée et l'acquéreur met en évidence un certain nombre d'opérations présentant des caractéristiques communes, en particulier, l'insertion des échanges au sein d'un cadre existant, des intérêts communs autour d'objectifs précis, une influence opérationnelle ou fonctionnelle, la coordination des équipes de travail, des échanges continus et progressifs, dans le but de partager des ressources en commun. Cet ensemble d'actions s'inscrit dans une logique d'interface entre deux apports qui, au gré d'échanges plus ou moins denses, contribuent à une logique d'harmonisation. Au terme de cette influence lente et continue, présente dans les deux cas, s'opèrent, pour Aérofor, d'autres actions davantage centrées sur le développement d'offres nouvelles et la mise en place d'un nouveau système d'organisation dans le domaine commercial et industriel. Il ne s'agit plus de diffuser un savoir-faire mais de construire, au travers d'une combinaison particulière de ressources spécifiques, une démarche qui n'existe pas. Dès lors, la phase d'intégration semble articuler une phase de préservation puis d'apprentissage, qui doit permettre d'ouvrir, sous certaines conditions, l'initiative aux membres de l'entreprise acquise.

6.2. Analyse du management de symbiose au regard de la position de l'acquis dans la collaboration

Les résultats nous ont conduit à apprécier les relations interorganisationnelles sur un plan particulier, à savoir la recherche, d'un côté de concessions mutuelles à partir d'un cadre établi, de l'autre côté, d'une écoute plus importante des propositions de l'entité acquise qui, en l'absence d'approche préalable, prend l'initiative et crée une dynamique propre. L'analyse insiste sur le processus d'influence d'une entité en situation initiale d'infériorité qui, en fonction d'un contexte donné, peut être conduite soit à prendre l'initiative et à faire évoluer le système existant à partir de ses qualités propres (cas Aérofor) ou, au contraire, à suivre la norme établie en l'adaptant au travers de concessions mutuelles (cas Forauto). En approfondissant ces aspects, notamment par l'idée de

modalités d'influence plus précisément sociale (se justifiant par la gestion de relations entre des pôles de culture et de pouvoir différents), nous avons été conduits à consulter les travaux de S. Moscovici [1996] sur les « *minorités actives* ». Celui-ci aborde, en effet, l'éventualité qu'une minorité ne disposant pas d'une position hiérarchique élevée au sein d'un groupe donné, puisse créer de nouvelles compétences, lorsqu'il y a absence de normes capables de répondre au problème. De même, il évoque la possibilité que le groupe en situation d'infériorité prenne une position distincte de celle proposée par le système en place. Le rapprochement des faits recueillis et du contexte décrit par S. Moscovici, devient, dès lors, envisageable. Pour Aérofor, l'acquéreur est conduit, à la demande de ses clients, à remettre en cause l'approche qui existait avant l'entrée de l'entreprise acquise. Il se trouve dans l'incapacité d'adopter une formule existante qui puisse répondre de façon appropriée au problème posé. L'acheteur est donc à la recherche de nouvelles solutions, ce qui le conduit à s'ouvrir aux autres entités, afin d'analyser avec elles la situation et d'en discuter. Cette situation qui aurait pu évoluer vers une logique de normalisation, est déviée par une initiative prise par les responsables d'Aérofor qui proposent aux dirigeants de l'entité acheteuse, une approche pouvant satisfaire les besoins de l'acquéreur. S. Moscovici [1996] nous enseigne qu'une prise de position consistante, au sein d'un groupe existant, a tendance à être acceptée par les autres membres du groupe. Ces travaux sont en accord avec les recherches antérieures sur le comportement d'entités dans le cadre de groupes, où le fait de présenter un nombre réduit de propositions, à partir du moment où elles sont cohérentes, permet aux acteurs concernés d'être choisis comme *leaders* [M.E. Shaw 1963]. L'intervention de l'acquis va fournir l'occasion aux responsables de l'entité achetée de rallier la position des autres membres du nouvel ensemble (acquéreur et filiales) en laissant leur empreinte sur l'approche commune (adhésion à certaines caractéristiques de l'acquis ayant permis de répondre au problème posé). Dans le cas de Forauto, la situation apparaît différente. Lors de son intégration, l'acquéreur possède déjà, dans le domaine de la politique industrielle et commerciale (aire de la collaboration) des normes préétablies et reconnues par la majorité des membres (acquéreur et

société Aérofor). Il n'y a donc pas ici d'ouverture pour Forauto de proposer sa logique, à l'exception d'accepter de créer un conflit qui viendrait modifier les règles et usages préalablement définis. Cette solution envisagée par S. Moscovici [1996, p. 190], lorsque la norme du dominant existe dans le domaine considéré, n'a pas été retenue par l'entreprise Forauto. Le refus d'un conflit avec l'acquéreur a conduit l'entreprise acquise à opter pour une logique de compromis qui ne permet pas, comme le révèle S. Moscovici [1996], de créer de l'innovation, puisqu'il s'agit avant tout de parvenir à un nivellement des différences.

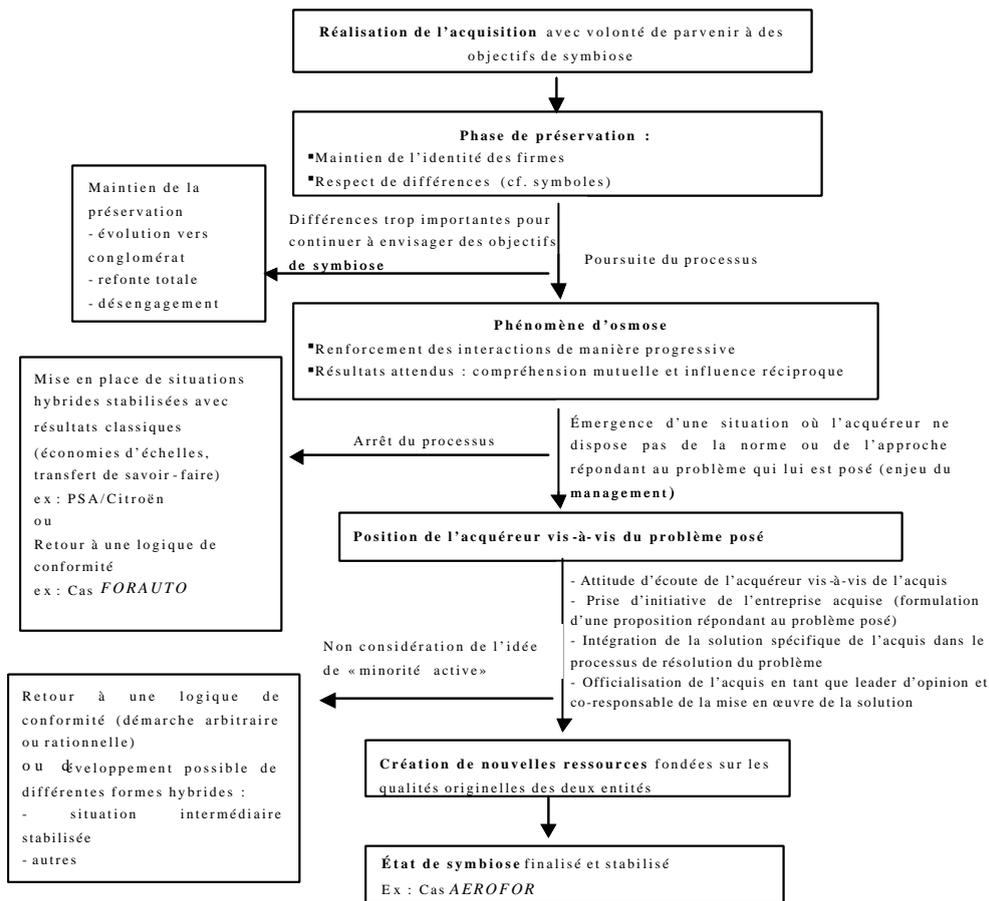
6.3. Proposition d'un modèle d'intégration symbiotique

La figure 1 récapitule les principaux résultats, en mettant en évidence les facteurs propices à la réalisation d'objectifs de symbiose. L'interprétation des données s'appuie sur la distinction de plusieurs phases dans la réalisation d'objectifs de symbiose et sur le rôle particulier joué par les membres de l'entité acquise dans le cadre de la collaboration.

Conclusion

La présente recherche s'est attachée à étudier une forme de croissance externe encore peu abordée, notamment en France, alors qu'elle pose de nouvelles questions sur les motifs de cette manœuvre stratégique. En particulier, nous nous sommes efforcés de montrer qu'il existait d'autres manières d'aborder la relation acquéreur-acquis, par l'analyse des rapports entre un système en place et une minorité et non plus simplement entre un dominant et un dominé, ouvrant ainsi la voie à des comportements nouveaux compatibles avec les enjeux de la croissance externe. La recherche proposée a également mis en avant un enchaînement de trois phases dans le cadre d'un processus d'intégration symbiotique qui devrait permettre d'enrichir la littérature dans ce domaine.

Figure 1 – Un modèle d'intégration symbiotique



Si cette recherche a permis d'éclaircir certains points relatifs à la gestion des relations acquéreur-acquis en phase d'intégration symbiotique, plusieurs questions restent néanmoins en suspens. La première interrogation porte sur la littérature mobilisée dans le cadre de cette recherche qui devrait faire l'objet d'autres supports théoriques liés notamment aux questions d'apprentissage et à celles de « l'approche par les ressources ». La deuxième limite est liée à l'étude de cas proprement dite. La situation favorable de deux cas aux caractéristiques proches ne doit pas faire oublier les risques engendrés par l'existence de

cas « appariés ». Enfin, il conviendra, dans d'autres travaux, d'approfondir les conséquences organisationnelles et fonctionnelles de l'opération et d'étudier plus précisément les conditions dans lesquelles cette forme de rapprochement peut, dans les faits, s'opérer et se développer.

Bibliographie

- Adler L. [1979], « La stratégie de symbiose », *Harvard L'expansion*, n° 14, automne, p. 201-222.
- Akanda A. [1996], « Importance comparée de la croissance interne et externe dans les grandes entreprises », Thèse, Université de Grenoble 2.
- Allouche J. [1981], « Motifs et efficacité des opérations de croissance externe, le cas de l'économie française », Thèse, Université de Paris-Dauphine.
- Angwin D., Wensley R. [1997], « The Acquisition Challenge – Realising the Potential of your Purchase », in *Hot Topics*, vol. 1, n° 4, Warwick Business School.
- Ashforth B.E., Mael F. [1989], « Social Identity Theory and the Organization », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 11, p. 20-39.
- Bettis R.A. [1981], « Performance Differences in Related and Unrelated Diversified Firms », *Strategic Management Journal*, vol. 2, p. 379-394.
- Blaug M. [1982], *La méthodologie économique*, Économica.
- Buono A.F., Bowditch J.L. [1989], *The Human Side of Mergers and Acquisitions*, Jossey-Bay.
- Capron L. [1996], « Les mécanismes de création de valeur au sein des fusions horizontales : test des théories fondées sur les économies d'échelle, le pouvoir de marché et le partage de ressources stratégiques », Thèse, HEC.
- Cartwright S., Cooper C.L. [1996], *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances*, Butterworth-Heinemann.

Chakrabarthy A.K., Souder W.S. [1987], « Technology, Innovation and Performance in Corporate Mergers : A Managerial Evaluation », *Technovation*, vol. 6, p. 103-114.

Christensen H.K., Montgomery C.A. [1981], « Corporate Economic Performance : Diversification Strategy versus Market Structure », *Strategic Management Journal*, vol. 2, p. 327-343.

Coser L. [1959], *The Function of Social Conflict*, Routledge and Kegan Paul.

Das H. [1988], « Relevance of Symbolic Interactionist Approach in Understanding Power : A Preliminary Analysis », *Journal of Management Studies*, vol. 25, n° 3, p. 251-266.

Datta D.K. [1991], « Organizational Fit and Acquisition Performance : Effects of Post-Acquisition Integration », *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 281-297.

Datta D.K., Grant J.H. [1991], « Relationships Between Type of Acquisition, the Autonomy Given to the Acquired Firm, an Acquisition Success : An Empirical Analysis », *Journal of Management*, vol. 16, n° 1, p. 29-44.

Dehry A. [1996], « Les opérations de fusions-acquisitions : analyse théorique et application au marché français », Thèse, Université de Paris I-Sorbonne.

Dehry A. [1997], « Fusions-acquisitions : la logique sectorielle », *Revue française de gestion*, n° 112, janvier-février, p. 39-51.

Dehry A. [1999], « À quelles logiques obéissent les vagues de fusions et acquisitions ? », *Revue française de gestion*, n° 120, janvier-février, p. 17-26.

Doise W. [1993], « La double dynamique sociale dans le développement cognitif », *Journal international de psychologie*, vol. 28, n° 5, p. 611-626.

Doise W., Moscovici S. [1984], « Les décisions en groupe » in S. Moscovici, *Psychologie Sociale*, PUF.

Duforez A. [1995], « Complexité organisationnelle des fusions-acquisitions », Thèse, Université de Paris 1, janvier.

- Evrard K. [1996], « Contribution à l'analyse du processus post-fusion / acquisition : le rôle de l'intégration culturelle », 5ème conférence de l'association internationale de management stratégique, Lille.
- Evrard K. [1996], « Intégration culturelle et croissance externe », Thèse, Université de Grenoble 2.
- Faucheux C., Moscovici S. [1967], « Le style de comportement d'une minorité et son influence sur les réponses d'une majorité », *Bulletin Du CERP*, n° 16, p. 337-360.
- Giraud H. [1991], « Rôle du facteur temps dans les acquisitions d'entreprises », Thèse, Université Paris 9 Dauphine.
- Guieu G. [1994], « Hybridité stratégique et apprentissage organisationnel dans les prises de contrôle d'entreprise », Thèse, Université Grenoble 2.
- Guieu G. [1999], « Prises de contrôle d'entreprise : une analyse des processus » *Revue française de gestion*, n° 120, janvier-février, p. 54-64.
- Haspeslagh P.C., Jemison D.B. [1991], *Managing Acquisitions-Creating Value through Corporate Renewal*, The Free Press.
- Haspeslagh P.C., Farquhar A. [1987], « The Acquisition Integration Process : A Contingent Framework », 7ème conférence annuelle de management stratégique, Boston, October, p. 14-17.
- Haspeslagh P.C., Jemison S.B. [1987], « Acquisitions : Myth and Reality », *Sloan Management Review*, Winter, p. 53-58.
- Huberman A.M., Miles M.B. [1991], *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Université.
- Hunt J.W. [1990], « Changing Pattern of Acquisition Behaviour in Takeovers and the Consequences For Acquisition Processus », *Strategic Management Journal*, vol. 11, p. 69-77.
- Jemison D.B. [1988], « Value Creation and Acquisition Integration : the Role of Strategic Capability Transfer », in *Corporate Restructuring through Mergers, Acquisitions and Leveraged Buyouts*, JAI Press.
- Jemison D.B., Sitkin S.B. [1986], « Corporate Acquisitions : A Process Perspective », *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 1, p. 145-163.

- König G. [1996], *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan.
- Kogut B. [1988], « Joint Ventures : Theoretical and Empirical Perspectives », *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 319-332.
- Lutbakin M., Chatterjee S. [1991], « The Strategy Shareholder Value Relationship : Testing Temporal Stability across Market Cycles », *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 251-270.
- Meier O. [1998], « Facteurs de réussite de la réalisation d'objectifs de symbiose en phase de post-acquisition : propositions et élaboration théorique », Thèse, Université Paris 12.
- Mcneil K., Thompson J.D. [1971], « The Regeneration of Social Organizations », *American Sociological Review*, vol. 36, p. 624-637.
- Moscovici S. [1996], *Psychologie des minorités actives*, PUF.
- Napier N.K. [1989], « Mergers and Acquisitions, Human Resource Issues and Outcomes : A Review and Suggested Typology », *Journal of Management Studies*, vol. 21, p. 271-289.
- Napier N.K., Schweiger D.M., Kosglow J.J. [1993], « Managing Organizational Diversity : Observations from Cross-Border Acquisitions », *Human Resource Management*, vol. 32, n° 4, Winter, p. 503-523.
- Pablo A.L., Sitkin S.B., Jemison D.B. [1996], « Acquisition Decision-Making Processes : The Central Role of Risk », *Journal of Management*, vol. 22, n° 5, p. 723-746.
- Paturel R. [1978], « Croissance interne et croissance externe des entreprises, l'exemple français de la période récente », Thèse, Université de Paris 1.
- Paturel R. [1991], « Stratégie de croissance externe », *Encyclopédie Du Management*, Tome 1 Vuibert, p. 407-418.
- Paturel R. [1997], « Les manœuvres stratégiques génériques des entreprises », *Économie et Société*, Sciences de Gestion, n° 7-8, p. 93-118.
- Popper K. [1973], *La logique de la découverte scientifique*, Payot.
- Popper K. [1976], *The Self and Its Brain*, Routledge.
- Porter M. [1985], *L'avantage Concurrentiel*, InterÉditions.
- Porter M. [1996], « What Is Strategy », *Harvard Business Review*, November-December, p. 45-59.
- Pritchett p. [1985], *After the Merger*, Dow Jones Irvin.

- Reitter R. [1991], *Cultures d'entreprises, étude sur les conditions de réussite du changement*, Vuibert.
- Salter M.S. Et Weinhold W.S. [1979], « Diversification via Acquisition : Creating Value », *Harvard Business Review*, July-August, p. 166-176.
- Searby F.W. [1969], « Control Post Merger Change », *Harvard Business Review*, n° 47, p. 4-12.
- Seth A. [1990], « Value Creation in Acquisitions : A Re-Examination of Performance Issues », *Strategic Management Journal*, vol. 11, p. 99-115.
- Shanley M.T. [1987], « Acquisition Management Approaches. An Exploratory Study », Thèse, University of Pennsylvania.
- Shaw M.E. [1963], « Some Effects of Varying Amounts of Information Exclusively Possessed by a Group Member upon his Behavior to the Group », *Journal of Genetic Psychology*, n° 68, p. 71-79.
- Sherif C. [1969], *Social Psychology*, McGraw-Hill.
- Shrallow D. A. [1985], « Managing the Integration of Acquired Operations », *Journal of Business Strategy*, vol. 6, n° 1, p. 30-36.
- Shrivastava p. [1986], « Postmerger Integration », *The Journal of Business Strategy*, vol. 7, n° 1, p. 65-74.
- Teece D.J. Et Pisano G. [1994], « The Dynamic Capabilities of Firms : An Introduction », *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, n° 3, p. 537-556.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. [1997], « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, p. 509-533.
- Thévenard-Puthod C. [1997], « Le management stratégique des marques obtenues par croissance externe », Thèse, Université de Grenoble 2.
- Yin R.K. [1989], *Case Study Research*, Sage.