

Acquisitions de symbiose ou « comment concilier l'inconciliable »

OLIVIER MEIER, UPEC – IRG.

Abstract :

This Article 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. The symbiosis policy involves management of contradictory requirements. The aim is to create strategic interdependencies while limiting value-destroying initiatives. In an approach emphasizing innovation, cultural diversity is a valuable resource and preservation of the specific features of the acquired entity is a necessity. We show that under such a framework ensuring that both these principles (ambiguous goals; dissensus; free initiatives; emerging actions) are achieved is not through one simplistic management action but through an integrated, systems approach.

Key words :

Active minority, Strategic innovation, Integration approach, Merger & acquisition, Model of symbiosis

Résumé :

Cet article se focalise sur un modèle d'acquisition particulier, désigné par la Recherche sous le terme d'acquisitions de symbiose. L'objectif de ces opérations est de combiner de nouvelles ressources fondées sur les qualités propres des firmes. La politique de symbiose implique un management d'exigences contradictoires. L'intentionnalité de cette manœuvre est de créer des interdépendances stratégiques, en limitant les initiatives destructrices de valeur. Dans des acquisitions centrées sur l'innovation, la diversité culturelle est une donnée stratégique et la préservation des spécificités constitue une condition nécessaire. Seul un management intégré et complexe peut permettre de réaliser de l'innovation stratégique dans le cas de fusions acquisitions (objectifs ambigus, dissensus, libre initiative, processus émergent).

Mots clés :

Minorité active, Innovation stratégique, Politique d'intégration, Fusions acquisitions, Modèle de symbiose

ACQUISITIONS DE SYMBIOSE OU "CONCILIER L'INCONCILIALE"

Cet article trouve son origine dans le rôle et l'influence grandissants que connaissent les opérations de fusions acquisitions dans le développement des firmes. Les termes « fusion » et « acquisition » sont souvent utilisés de façon interchangeable. Haspeslagh et Jemison (1991) soulignent que cette distinction est largement due à la représentation des acteurs eux-mêmes. Comparativement aux acquisitions, les fusions sont fortement minoritaires. Ainsi, selon UNCTAD (2000), on estime à seulement 3 % le nombre réel d'opérations de « fusions » dans le monde (Dauber, 2009).

Si ces opérations sont depuis la fin des années 60 objets d'attention, la dernière décennie a été marquée par un développement sans précédent de cette manœuvre, les fluctuations boursières et l'impact médiatique de certains rapprochements ne faisant que renforcer cette impression. En effet, vecteur des restructurations à côté d'autres formes de développement, l'acquisition est devenue en quelques décennies un mode de développement essentiel dans la stratégie des firmes, reflet des changements économiques, sociaux et technologiques. La croissance externe est donc une manœuvre qui, à l'instar d'autres modes de développement, est amenée à évoluer en fonction du contexte et des changements économiques en cours. A ce titre, l'émergence d'un nouveau modèle d'acquisition, prenant appui sur des recherches récentes, témoigne de l'évolution des politiques de croissance externe et de leurs enjeux (Capasso et Meglio, 2007).

En effet, plusieurs travaux mettent en avant de nouvelles tendances en matière d'intégration, fondées sur des objectifs stratégiques différents de ceux généralement attribués à la croissance externe (Meier et al., 2012 ; Mirc, 2011 ; Puranam et al., 2006 ; Schweizer, 2005; De Man, Duysters, 2005 ; Haspelagh & Jemison 1991). Aux économies d'échelle et de champ, de parts de marchés, de taille critique ou de sécurité financière (diversification) viennent s'ajouter des motivations nouvelles, ouvrant la voie à une modification de la perception de l'acquisition et de ses enjeux pour les entreprises. Selon cette vision, l'acquisition de symbiose n'est plus simplement un moyen de capter des ressources, d'accroître son pouvoir de marché ou de réaliser des économies de coûts. Elle contribue aussi à créer des interdépendances stratégiques nouvelles avec l'entité acquise, dans le but de proposer des systèmes, services ou produits nouveaux à forte valeur ajoutée, destinées à répondre aux nouvelles exigences de l'environnement (Furrer et al., 2007). Comme le soulignent Harrison et al. (2001), ces interdépendances axées sur l'innovation résultent de l'organisation particulière de combinaison de ressources complémentaires et non d'un partage d'actifs similaires. En reprenant la distinction opérée par Joffre et Koenig (1984), l'acquisition de symbiose ne s'inscrit donc pas dans un « groupement de similitudes », visant à regrouper des entreprises ayant des problèmes identiques qui fusionnent des moyens pour en économiser l'usage ou atteindre une masse critique (dans le domaine commercial ou R&D par exemple). Au contraire, l'acquisition de symbiose doit avant tout se voir comme un « groupement de différences », fondé sur une combinaison de complémentarités qui autorise une utilisation plus complète ou plus intense d'actifs détenus de manière dissymétrique.

Cette politique de croissance externe, tournée vers l'innovation, est désignée par Haspeslagh et Jemison (1991) sous le nom d'acquisitions de symbiose. Elle constitue un levier de développement particulièrement intéressant dans le cas de rapprochement entre une grande entreprise et des petites sociétés innovantes (Dyer et Singh, 1998). Elle permet de combiner des ressources, en vue de créer de nouvelles offres sur le marché (De Man et Duysters, 2005). L'acquisition de symbiose est par conséquent une manœuvre stratégique originale qui vise à réconcilier deux options stratégiques souvent dissociées : l'innovation radicale et la croissance externe. Elle

repose sur deux logiques généralement opposées entre d'un côté « l'intention stratégique » (Hamel et Prahalad, 1995) et de l'autre le « mouvement » (Schumpeter, 1954). Sur le plan stratégique, la décision de recourir à des acquisitions de symbiose apparaît particulièrement pertinente, lorsque l'acquéreur doit répondre à une menace ou à un choc externe (réaction stratégique) et se situe dans des secteurs parvenus à maturité ou soumis à des environnements turbulents. Une telle démarche peut également se justifier, lorsque l'acheteur se trouve dans une situation de challenger sur le marché qui ne le satisfait plus et qui l'oblige à innover. Enfin, il apparaît préférable de s'engager dans ce type d'opérations, lorsque les entités concernées disposent d'activités complémentaires non directement concurrentes, en inscrivant la relation dans un contexte amical.

Mais qu'est ce qui distingue l'acquisition de symbiose des autres politiques d'acquisitions ? Cette question est d'autant plus légitime que l'acquisition de symbiose est une pratique de la croissance externe. A ce titre, elle possède des caractéristiques propres à ce type de politiques. En particulier, elle donne lieu à l'instauration d'un système d'autorité unique, contrôlé et géré par l'acquéreur. La société acquise n'a donc en aucun cas les moyens de quitter l'organisation, dans la mesure où elle est juridiquement dépendante de l'acquéreur. De même, l'autonomie fonctionnelle accordée à la société acquise relève d'une décision de l'acquéreur (Herriau et Meier, 2001) qui peut à tout moment, en reprendre le contrôle opérationnel et passer de la coopération à la rationalisation (Meier et Missonier, 2006 ; Meier, 2003). Mais le management d'une acquisition de symbiose ne va pas de soi et demande, pour réussir, de repenser le modèle économique de l'entreprise, en imposant de nouvelles logiques en matière de stratégie d'entreprise et de création de valeur avec un autre rapport au risque (Capasso et Meglio, 2007 ; Koenig, Meier, 2001 ; Haspeslagh et Jemison, 1991). De plus, l'acquisition de symbiose ne peut se prévaloir d'actions trop programmées et vise à encourager les initiatives et la diversité des positions, quitte à laisser une part d'imprévu et de désordre dans les interactions. Ainsi, les dilemmes, incertitudes et contradictions s'inscrivent au coeur même de la réflexion stratégique et de son action dans un modèle d'intégration repensé. Ces exigences contradictoires ne doivent donc pas se voir comme des anomalies mais comme une des conditions fondamentales à la bonne réussite de la symbiose. Il ne s'agit donc pas de les nier ou de les minimiser. Elles doivent au contraire être valorisées, dans le but de proposer des réponses stratégiques innovantes.

D'après nos recherches, plusieurs actions peuvent contribuer à renforcer les chances de réussite de cette manœuvre stratégique :

- a) Valoriser les différences : l'intégration symbiotique pour éviter les risques de destruction éventuelle de ressources doit commencer par une politique de prévention. Cette action vise à préserver les différences culturelles et organisationnelles des entités, et plus particulièrement celle de l'entité acquise. La nouvelle direction doit en particulier veiller au respect du fonctionnement de chacune des activités et aux risques de dérives pouvant occasionner la perte de compétences clés. Ceci passe notamment par une délimitation des frontières organisationnelles, pour éviter les risques de concurrence interne. Cette vigilance concerne également le traitement des symboles (insignes, logos, couleurs, localisation). La perte de symboles distinctifs peut en effet être interprétée par les membres de l'entreprise acquise comme une marque d'empiètement et de remise en cause de leur identité. Elle peut donner lieu à des réactions négatives, en étant perçue comme une volonté de l'acquéreur d'affaiblir par des éléments visibles le pouvoir de l'entité acquise.

- b) S'ouvrir à l'Autre : dans ce type de démarche, il est essentiel de développer une compréhension mutuelle entre les membres des deux organisations, en investissant dans la formation des responsables concernés. Une manière de favoriser cette compréhension peut consister, au-delà des réunions de groupe, à renforcer la connaissance des activités des entreprises, en transférant quelques personnes clés entre les deux sociétés. Cette démarche peut s'appliquer aussi bien aux managers des deux entités (dans le cadre de comité de pilotage) qu'à certains responsables opérationnels représentatifs des métiers de base de chaque société. L'objectif de ces affectations est de faire connaître des savoir-faire spécifiques qui n'auraient pas été identifiés dans la phase de pré-acquisition et de mieux apprécier les perspectives de combinaison de ressources possibles entre les organisations. La nouvelle direction doit pour cela veiller à améliorer l'apprentissage organisationnel, en facilitant le transfert de compétences et la diffusion des meilleures pratiques.

- c) Concilier coopération et hiérarchie : l'intégration de type symbiotique n'est pas synonyme de gestion consensuelle des activités. S'il est indéniable que le succès de l'intégration repose sur les apports de l'Autre, il convient d'éviter le statu quo. Aussi, une démarche, caractérisée par la recherche de solutions acceptables pour éviter les désaccords, risque de conduire aux résultats inverses de ceux escomptés. En effet, en voulant au nom d'un esprit coopératif favoriser de manière « artificielle » les échanges, on peut orienter les débats vers des solutions moyennes qui empêchent l'expression des opinions et limitent l'initiative et la confrontation des idées. Pour éviter ce type de comportement, il est donc essentiel que le nouvel ensemble s'appuie sur un système d'autorité unique. Ceci ne signifie pas que l'acquéreur doit se comporter en conquérant (bien au contraire). Il doit avant tout garantir une certaine cohérence et assurer un cadre à la collaboration. De même, les membres de l'entité acquise doivent être considérés comme une « minorité influente » disposant sur certains sujets d'une véritable légitimité sur le plan opérationnel.

- d) Problématiser la relation autour d'un problème stratégique d'intérêt « supérieur » : l'intégration symbiotique repose sur un élan, un mouvement sur lequel doivent se développer des initiatives et une adhésion globale au projet. Pour y parvenir, il est donc essentiel que la collaboration entre les deux entités, au-delà de l'exploitation des synergies opérationnelles, repose sur la résolution d'un problème d'intérêt général, de nature à concerner et donc impliquer l'ensemble des collaborateurs. Il s'agit par conséquent de mettre en avant un problème réel et légitime qui engage l'avenir du nouvel ensemble et par voie de conséquence les deux organisations. On peut citer comme problème d'intérêt général, la perte d'un client majeur, la pression d'un groupe de clients important ou encore l'entrée d'un concurrent menaçant. Naturellement, ces événements ne sont pas toujours prévisibles ni même souhaitables. Ils illustrent simplement la portée du problème, sur lequel une dynamique de groupe peut se développer.

- e) Accepter ses propres faiblesses pour légitimer les apports de l'Autre : dans ce type de situation, l'acquéreur doit reconnaître ses limites pour mener à bien le projet. C'est en effet à cette condition qu'une véritable collaboration entre les parties peut être possible et déboucher sur des initiatives fortes de la part de l'entité acquise. Et cela pour deux raisons : l'initiative de l'acquis s'insère dès lors dans les préoccupations de l'entreprise acheteuse et est donc légitime. Elle permet, en outre, de s'assurer du soutien de la direction et donc de l'ensemble de l'organisation.



- f) Inscrire la dynamique créatrice hors des structures existantes, afin de laisser le champ libre aux initiatives et à l'expérimentation : l'un des moyens de pérenniser la symbiose est de déplacer la création conjointe en dehors des systèmes existants, afin que l'exploration se fasse indépendamment des contraintes d'exploitation.

Au-delà de ces principes, il convient aussi d'admettre que l'intégration de symbiose a un corollaire, celui d'accepter les logiques d'erreurs voire certains échecs durant la phase de mise en œuvre. Nos travaux mettent notamment en évidence l'importance des éléments identitaires et le libre jeu de l'acquis pour le succès de l'opération. De même, cette manœuvre interroge sur le degré d'intentionnalité effectif qui préside aux opérations de symbiose et la part de délibéré et de l'émergent dans ce type de situation. Elle pose enfin la question de l'apprentissage culturel et organisationnel qui prévaut dans le cadre de démarches nouvelles fondées sur une gestion délicate de l'acquis et des combinaisons de création inédites.

Références

- Ahuja, G. and Katila, R. (2001), "Technological Acquisitions and the Innovation Performance of Acquiring Firms: A Longitudinal Study", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 197-220.
- Angwin, D. and Wensley, R. (1997), "The Acquisition Challenge", *Hot Topics*, p. 2-13.
- Breizman A., Thomas P. and Cheney, M. (2002), "Technological Powerhouse or Diluted Competence: Techniques for Assessing Mergers Via Patent Analysis", *R&D Management*, Vol. 32 No. 1, p. 1-10
- Bresman, H., Birkinshaw, J. and Nobel, R. (1999), "Knowledge Transfer in International Acquisitions", *Journal of International Business Studies*, Vol. 30 No. 3, pp. 439-462.
- Capasso, A and Meglio, R. (2007). The evolving role of mergers and acquisitions in competitive strategy research. Social Science Research Network.
- Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. (1990), "Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 No. 1, p. 128-152.
- Das, T.K. and Teng, B.S. (2000): "Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective", *Organization Science*, Vol. 11 No. 1, p. 77-101.
- Dauber D. (2009), " Mergers, Acquisitions, Integration and Culture", *IACCM: Cross-Cultural Competence and Management: Knowledge Migration, Communication and Value Change*.
- De Man, A.P. and Duysters, G. (2005), "Collaboration and Innovation: A Review of the Effects of Mergers, Acquisitions and Alliances on Innovation", *Technovation*, 25(12), p.1377-1387.
- Dyer, J. and Singh, H. (1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage Alliance", *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 4, p.660-679.
- Furrer O., Thomas H., Goussevskaia A. (2007), "The structure and evolution of the strategic management field", *International Journal of management Reviews*, 10(1), p.1-23.
- Gupta, A.K. and Govindarajan, V. (2000), "Knowledge Management's Social Dimension: Lessons from Nucor Steel", *Sloan Management Review*, Vol. 42 No. 1, p. 71-81.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1994), "Strategy as a field of study", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, p. 5-16.
- Haspelslagh, P.C. and Jemison D.B., (1991), *Managing Acquisitions: Creating value trough corporate renewal*, The Free Press, New York.

Harrison, J.S, Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., Ireland, R.D. (2001), "Ressource complementary in Business Combinations", *Journal of Management*, 2001, Volume: 27(6), p.679-690.

Jemison, D.B. and Sitkin, S. (1986), "Corporate acquisition: a Process Perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 1, pp. 145-163.

Joffre P., Koenig G. (1984), « Stratégies de coopération et d'alliance interentreprises », *Enseignement et Gestion*, n°31, p. 67-73.

Kale, P. and Singh, H. (2000), "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 21 No. 3, pp. 217-237.

Koenig, G. and Meier, O. (2001), "Acquisitions de symbiose : les inconvénients d'une approche rationaliste", *M@n@gement*, Vol. 4 No. 1, pp. 23-45.

Kogut, B. and Zander, U. (1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology", *Organization Science*, Vol. 3, pp. 383-397.

Larsson, R. and Finkelstein, S. (1999), "Integration Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions.", *Organization Science*, Vol. 10 No. 1, pp. 1-27.

March, J.G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, Vol. 2 No. 1, pp. 71-87.

Meier, O. (2000), "La croissance externe symbiotique : enjeux et perspectives", *Revue Finance – Contrôle – Stratégie*, Vol. 3 No. 4, pp. 113-141.

Meier, O. and Herriau, C. (2001), "Application au cas d'un processus d'intégration symbiotique de la méthode des coûts obligatoires/discretionnaires", *Revue Finance – Contrôle – Stratégie*, Vol. 4 No. 2, pp. 31-62.

Meier O. (2003), « Du rapprochement symbiotique à la prise de contrôle : le cas MCC », *Revue Française de Gestion*, n°145, p.55-67.

Meier O., Gundolf K., Missonier A.(2012), « Merger between partners of unequal size », *Journal of Small Business and Enterprise Development*

Meier, O. Schier G. (2012), *Fusions acquisitions*, 4ème édition, Editions Dunod.

Mirc N. (2011), « La structure sociale de la création de synergies : perspectives sur les dynamiques relationnelles après une acquisition d'entreprise », Thèse de doctorat, CRG, Ecole Polytechnique.

Moscovici, S. (1979), *Psychologie des minorités actives*, PUF, Paris.

Napier, N.K. (1989), "Mergers and Acquisitions, Human Resources Issues and Outcomes: A Review and Suggested Typology", *Journal of Management Studies*, Vol. 26 No. 3, pp. 271-289.

Nerkar, A. and Roberts, P.W. (2004), "Technological and Product-Market Experience and the Success of New Product Introductions in the Pharmaceutical Industry", *Strategic Management Journal*, vol. 25 No. 8/9, p. 779-800.

OCDE (2002), *L'observateur, Science, Technologie et innovation dans la nouvelle économie*.

Puranam, P. & Srikanth, K. (2007). What they know vs. what they do: How acquirers leverage technology acquisitions. *Strategic Management Journal*, Vol. 28, 805-825.

Puranam, P., Singh, H. & Chaudhuri, S.R. (2009). Integrating acquired capabilities: When structural integration is (un)necessary. *Organization Science*, Vol. 20 (2), 313-328.

Puranam, P., Singh, H. & Zollo, M. (2006). Organizing for innovation: Managing the coordination autonomy dilemma in technology acquisitions. *Academy of Management Journal*, Vol. 2, 263-280.

Schumpeter, Joseph A. (1954), *History of Economic Analysis*. New York: Oxford University Press.

Schweizer, L. (2005). Organizational integration of acquired biotechnology companies in pharmaceutical companies: The need for a hybrid approach. *Academy of Management Journal*, Vol. 6, 1051-1074.

Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (2000), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", in *Nature & Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, pp. 334-363.