

Entre Fusion & Acquisition et Alliance Stratégique : Renault-Nissan et Air France-KLM comme formes organisationnelles hybrides d'Avant-Garde.

Philippe MONIN, Audrey ROUZIES

E.M. Lyon, BP 174, 69132 Ecully Cedex - FRANCE

Tel.: +33 4 78 33 79 83 - Fax : +33 4 78 33 79 27

monin@em-lyon.com ; rouzies@em-lyon.com

Résumé :

Dans cet article, nous théorisons l'existence d'une nouvelle forme organisationnelle, provisoirement intitulée *hybride* entre les fusions et acquisitions, et les alliances stratégiques. A partir de l'étude approfondie de deux cas spectaculaires de rapprochements entre firmes multinationales : Renault et Nissan d'une part, Air France et KLM d'autre part, nous suggérons que les hybrides organisationnels présentent des traits structurels, des processus stratégiques, et des problématiques culturelles singulières, différant de ceux habituellement rencontrés dans les fusions et acquisitions et dans les alliances stratégiques. Les caractéristiques structurelles incluent la structure formelle, les mécanismes de prise de décision et les mécanismes de résolution interne des conflits. Les processus stratégiques incluent la conception du temps stratégique, la conception de l'intégration, la conception des synergies, et la relation à la complexité organisationnelle. Enfin, les problématiques culturelles incluent la nature des obstacles à l'intégration et les réponses au management d'identités organisationnelles multiples.

Pour développer cette théorie, nous nous appuyons de manière inductive sur une connaissance approfondie de deux hybrides : Air France-KLM et Renault-Nissan. Les contributions de cet article sont multiples. D'une part, la théorie développée permet de dresser un pont entre deux littératures qui s'ignorent largement, respectivement liées aux fusions et acquisitions, et aux alliances stratégiques. D'autre part, cet article offre aux dirigeants deux exemples singuliers de pratiques qui combinent les avantages respectifs des fusions et acquisitions, et des alliances stratégiques, tout en échappant à leurs vicissitudes intrinsèques. Surtout, cet article est programmatique. Trois propositions se dégagent, qui déterminent les conditions de la stabilité de la forme organisationnelle hybride ; les conditions de la croissance du taux de natalité de la forme organisationnelle hybride ; et les conditions de la concurrence entre la forme organisationnelle hybride et les formes organisationnelles alternatives : fusions et acquisitions et alliances stratégiques.

Mots clés : Hybride organisationnel ; Fusions et Acquisitions ; Alliances Stratégique ; Air France-KLM ; Renault-Nissan.

Problématique : A mi chemin entre les fusions-acquisitions et les alliances stratégiques, Renault-Nissan et Air France-KLM ont construit un modèle de rapprochement original que nous qualifions d'*hybride*. Cette forme organisationnelle combine les avantages respectifs des fusions-acquisitions, et des alliances stratégiques, tout en échappant à leurs vicissitudes intrinsèques.

Nous définissons les caractéristiques structurelles, les processus et les problématiques culturelles spécifiques à cette forme organisationnelle. Nous étudions les conditions de stabilité et de croissance de cette forme hybride, et les conditions de concurrence avec les formes organisationnelles alternatives : les fusions-acquisitions et les alliances stratégiques.

Méthodologie : Cette recherche se base sur l'analyse en profondeur deux cas emblématiques : Renault-Nissan et Air France-KLM. Ce manuscrit exploite des données secondaires essentiellement publiques (ouvrages, articles de presse, rapport du sénat, documents syndicaux, comptes rendus d'assemblées générales, discours des Présidents Spinetta et Van Wijk, etc.).

Principaux repères bibliographiques :

- Albert, S. et Whetten, D.A. 1985, Organizational Identity. In Straw and Cumming (Eds), *Research on organizational behavior*. Greenwich : JAI Press, Vol. 7.
- Ariño A. and De la Torre J. 1998, Learning from failure : Toward a evolutionary model of collaborative ventures, *Organization Science*, Vol. 9, n° 3, p. 306-325
- De Rond, M. 2003. *Alliances as social facts* : Biotechnology, Business and Intellectual history, Cambridge : Cambridge Editions
- Doz, Y. 1996. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions of learning processes. *Strategic Management Journal*, Vol.17, p.55-79
- Hamel, G. 1991, Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 83-103
- Hamel, G. et Doz, Y.L. 1998, Alliance advantage: the art of creating value through partnering, Boston, M.A : Harvard Business School Press.
- Haspeslagh, P. C., & Jemison, D. B. 1999,. *Managing Acquisitions. Creating Value through corporate renewal*. New York: The Free Press
- Kabanoff, B. 1991, Equity, Equality, Power and Conflict, *Academy of Management Review*, Vol. 16, n°2, p.416-441
- Larsson, R. et Finkelstein S. 1999, Integrating strategic, organizational and human resources perspectives on mergers and acquisitions: a case survey of synergy realization, *Organization Science*, Vol.10, n° 1.p. 71-87
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. 1988, Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of management review*.
- Nelson, R.R et Winter, S.G. 1982, An evolutionary theory of economic change, Belknap Press, Cambridge, MA.
- Oliver, C. 1990, Determinants of inter-organizational relationships: Integration and future directions, *Academy of Management Review*, Vol. 15, n°2, p. 241-255.
- Pratt M. G. and Foreman P. O. 2000, Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities, *Academy of Management Review*, Vol. 25, n° 1, p. 18-42
- Ring P. S. et Van De Ven A. H. 1992, Structuring cooperative relationship between organizations, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p.483-498
- Ring P. S. et Van De Ven A. H. 1994, Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships, *Academy of Management Review*, Vol. 19, n° 1, p. 90-118
- Sales, A.L. et Mirvis, P.H. 1984, When culture collide. In J.R. Kimberly and R.E. Quinn (Eds), *Managing organizational transitions*, Homewood, Il : Irwin, p. 107-133
- Véry P., Lubatkin, M. Calori, R. et Veiga, J. 1997, Relative standing and performance of the recently acquired european firms, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n°8, p. 593-614