

## **Conflits de normes de justice distributive dans les fusions entre égaux : Inégalité, inéquité.... et divorce chez BioMérieux-Pierre Fabre.**

Philippe Monin \*, Professeur, Ouafa Ben Fathallah, Doctorante,  
Yasmine Boughzala, Doctorante, et Eero Vaara, Professeur.

E.M. Lyon, BP 174, 69132 Ecully Cedex - FRANCE  
Tel.: +33 4 78 33 79 83 (70-25) - Fax : +33 4 78 33 79 27  
[monin@em-lyon.com](mailto:monin@em-lyon.com)

Les strictes fusions entre égaux constituent un phénomène très rare. Pourtant, un nombre croissant de dirigeants ‘maquillent’, ‘habillent’, ou ‘communiquent’ sur l’aspect égalitaire des fusions et acquisitions qu’ils conçoivent et déploient. Daimler-Chrysler, AOL-TimeWarner, ou à une moindre échelle, BioMérieux-Pierre Fabre Alliance, il ne se passe plus une opération qui ne soit présentée comme un mariage égalitaire entre partenaires consentants. Dans cet article, nous expliquons d’abord pourquoi les dirigeants maquillent leurs F&A en ‘fusions entre égaux’, puis montrons en quoi le postulat égalitaire initial accroît la probabilité de conflits entre deux normes de justice distributive pourtant complémentaires: l’égalité et l’équité.

Dans la première section, nous détaillons les trois mécanismes fondateurs du postulat d’égalité initiale: l’égalité comme principe de légitimation auprès des parties prenantes externes et internes ; l’égalité comme principe de (non)-comptabilité des contributions, ou acte de foi ; et l’égalité comme report sine die de la question du leadership. Dans la seconde section, nous montrons la complémentarité et la conflictualité entre deux normes majeures de justice distributive: l’égalité qui favorise la productivité, et l’équité qui favorise la cohésion. La violation de l’équité, source d’injustice et de frustration, conduit à des conflits ouverts pour rétablir la proportionnalité. La violation de l’égalité, source de frustration uniquement, conduit à des conflits non-ouverts symptomatiques d’une cohésion sociale en déclin.

La troisième section s'appuie sur un cas extra-ordinaire : la fusion égalitaire en décembre 2000, puis la séparation 18 mois plus tard, des entreprises BioMérieux et Pierre Fabre. Les résultats empiriques valident et spécifient le modèle initial, notamment l'existence de deux processus défavorables à l'intégration post-fusionnelle. In fine, cet article suggère que, paradoxalement, la simple formulation en terme égalitaire des opérations de F&A favorise l'émergence et la diffusion de sentiments d'injustice distributive, ce qui nuit à la mise en œuvre, donc à la performance de l'opération.

Mots-clés : Fusions entre égaux ; Egalité ; Equité ; BioMérieux ; Groupe Pierre Fabre.

\* : Merci de transmettre toute correspondance au premier auteur.

### **Conflits de normes de justice distributive dans les fusions entre égaux : Inégalité, inéquité.... et divorce chez BioMérieux-Pierre Fabre.**

Les fusions et acquisitions (F&A) sont des opérations stratégiques plus populaires que jamais. Cela reste vrai, bien qu'elles échouent souvent à réaliser les synergies ou bénéfices escomptés (Haspelslagh et Jemison, 1991 ; Larsson et Finkelstein, 1999), soient une source ininterrompue de conflits culturels (Buono et Bowditch, 1985; Ollie, 1994), conduisent à des joutes politiques (Söderberg et Vaara, 2003), et aient souvent des conséquences défavorables pour les parties prenantes internes et externes. Cette insatisfaction s'explique par la sous-estimation de problèmes spécifiques engendrés par la phase post-acquisitoire ou post-fusionnelle, d'intégration des entreprises d'origine.

Conscients aujourd'hui des difficultés de la phase d'intégration, les dirigeants ont développé récemment de nouveaux discours, autour de l'idée de fusion entre égaux : Daimler-Chrysler, AOL-TimeWarner, ou à une échelle moins gigantesque, BioMérieux-Pierre Fabre Alliance, il ne se passe plus une opération qui ne soit présentée comme un mariage égalitaire entre partenaires consentants. Les dirigeants semblent faire l'hypothèse selon laquelle les fusions 'entre égaux' sont plus légitimes auprès des parties prenantes externes et internes, et par magie, effacent les difficultés de mise en oeuvre. Ces fusions entre égaux, 'à la mode', sous-étudiées, constituent l'objet de cet article : Pourquoi les dirigeants porteraient-ils leurs

F&A comme des fusions égalitaires ? Comment ce mythe fondateur égalitaire influe-t-il sur l'évolution de ces fusions ?

Dans la première section, nous montrons que le postulat égalitaire fonctionne comme un mythe fondateur destiné à légitimer l'opération auprès des parties prenantes internes et externes, à résoudre la question complexe de l'évaluation des contributions de chacun, et à éluder la question du pouvoir. Dans la seconde section, nous montrons la complémentarité et la conflictualité entre deux normes majeures de justice distributive: l'équité qui favorise la productivité, et l'égalité qui favorise la cohésion. La violation de l'équité, source d'injustice et de frustration, conduit à des conflits ouverts pour rétablir la proportionnalité. La violation de l'égalité, source de frustration uniquement, conduit à des conflits non-ouverts reflète d'une cohésion sociale en déclin.

Pour enrichir le modèle initial, la troisième section s'appuie sur un cas emblématique : la fusion égalitaire en décembre 2000, puis la séparation 18 mois plus tard en juin 2002, des entreprises BioMérieux et Pierre Fabre, deux dynasties de l'industrie pharmaceutique indépendante française. Les entretiens conduits auprès de cadres et d'ex-dirigeants de ces deux groupes, auprès d'experts de l'industrie pharmaceutique, auprès de consultants, de journalistes et d'enquêteurs des principaux journaux français spécialisés dans l'information économique, ont complété les abondantes données secondaires. Les éléments empiriques valident globalement, et spécifient le modèle initial, notamment l'existence des sentiments d'injustice suite à la violation de l'égalité formelle fondatrice et garante de la cohésion des fusions égalitaires, et de l'équité comme principe d'efficacité économique. In fine, cet article suggère que, paradoxalement, la simple formulation en terme égalitaire des opérations de F&A favorise l'émergence et la diffusion de sentiments d'injustice distributive, ce qui nuit à la mise en œuvre, donc à la performance de l'opération.

### **L'EGALITE RITUELLE COMME MYTHE FONDATEUR.**

Dans cette section, nous définissons les fusions entre égaux stricto-sensu et montrons qu'elles recouvrent un phénomène très marginal. Les dirigeants porteraient pourtant de manière croissante les acquisitions ou fusions inégalitaires en fusions égalitaires. A partir de travaux sur les normes de justice distributive, notamment sur l'égalité et l'équité, nous suggérons que l'égalité a une fonction de préservation de la cohésion sociale complémentaire de l'équité, norme de justice distributive par défaut, dont la fonction est de privilégier l'efficacité économique. Nous affirmons que les dirigeants construisent socialement l'égalité

entre les partenaires, afin de préparer la mise en œuvre de leurs opérations. L'égalité agit comme un mythe fondateur et remplit trois fonctions : (1) accroître la légitimité de l'opération auprès des parties prenantes externes et internes; (2) résoudre de manière rituelle la question complexe de l'identification et de l'évaluation des contributions respectives des partenaires ; et (3) ne pas poser la question du leadership.

**La rareté des 'strictes' fusions entre égaux.** Une fusion est une combinaison entre organisations de tailles relativement similaires, qui créent une organisation nouvelle dans laquelle aucune d'entre elles ne peut clairement être perçue comme la firme acquéreur ou la firme acquise (Zaaher, Schomaker & Genc, 2003). Une stricte fusion entre égaux est une fusion dans laquelle le capital est partagé à 50/50, et dont les organes de direction (Directoire, Conseil de Surveillance, etc.) incluent en nombre égal des membres des organisations d'origine. Une définition plus lâche considère comme fusion entre égaux toute combinaison entre organisations dont les contributions ont une valeur approximativement égale, même si le capital n'est pas strictement partagé à 50/50. Les strictes fusions entre égaux sont des phénomènes relativement rares : Zaheer et al. (2003: 187) n'identifient que 45 cas de strictes fusions entre égaux sur un total de 90 480 F&A européennes entre 1985 et 2001, soit un pourcentage de 0.05% ! Ce taux 's'élève' à 0.10% si l'on considère le marché américain<sup>1</sup>. L'écart entre le très faible nombre d'opérations réellement égalitaires et le nombre élevé d'opérations, souvent spectaculaires, présentées comme égalitaires, conduit à s'interroger sur les raisons pour lesquelles, et processus par lesquels, les coalitions dirigeantes portraient comme égalitaires des opérations qui ne le sont pas réellement.

**Egalité et équité dans les F&A.** Fidèle à l'esprit des travaux de Deutsch (1985), nous considérons dans cet article que la justice distributive traite de la distribution des biens économiques, incluant son influence psychologique, physiologique, émotionnelle et sociale sur le bien-être des individus. L'équité et l'égalité sont les deux principales normes de justice distributive (Meindl, 1989).

L'équité comme principe d'efficience économique. Les théoriciens 'primitifs' de l'équité (Homans, 1953, 1974; Adams, 1963, 1965) ont montré depuis longtemps que, parmi les multiples normes de justice distributive existantes, l'équité – et la règle de proportionnalité qui lui est associée – prédomine dans les échanges économiques et sociaux. L'équité constitue

---

<sup>1</sup> Les auteurs n'identifient que trois fusions égalitaires strictes incluant des entreprises françaises entre 1985 et 2001 : la création du groupe ADECCO par fusion des entreprises ADIA (Suisse) et ECCO (France) en 1996 ; la création du groupe Matra-Hachette par fusion de Hachette SA et Matra SA en 1992 ; et la fusion entre ATOS (France) et Origin (Philips Electronics NV) en 2000.

un moyen privilégié pour équilibrer les deux dimensions constitutives de toute relation coopérative: la tendance à s'approprier le maximum de ressources rares, et la nécessité de coopérer pour augmenter l'efficacité du travail:

"Entre voracité individuelle et rentabilité collective, la norme de proportionnalité - associant de manière subjectivement légitime des contributions à des rétributions - apparaît comme un mécanisme simple de conciliation des contraires qui permet la poursuite de la relation. De là lui vient son universalité" (Kellerhals et al., 1988, p.24).

L'égalité comme principe de cohésion sociale. Bien que la théorie 'primitive' de l'équité ait dominé les conceptions de justice dans les organisations, les théoriciens de la justice admettent désormais que les individus utilisent une variété de principes ou de valeurs pour juger des résultats distribués (Leventhal, 1976) : bref, l'égalité contribue aussi à conditionner les attentes et comportements organisationnels.

Deutsch (1985: 38-45) étudie les circonstances dans lesquelles les normes de justice sont mobilisées. L'équité est le principe majeur de justice distributive dans les relations qui privilégient la productivité ou l'efficacité économique. A l'inverse, dans les relations qui privilégient le développement ou le maintien de relations sociales amicales et agréables, l'égalité tend à prédominer (voir aussi Mannix, 1995). Pour Deutsch (1985), qui raisonne au niveau de l'individu, l'égalité signifie que les différentes personnes qui prennent part à une relation ont la même valeur en tant qu'individus, ce qui crée les conditions optimales pour le maintien de l'estime mutuelle. L'égalité des résultats favorise le 'destin commun', donc accroît la solidarité (voir aussi Kabanoff, 1991 : 410-411). Empiriquement, Meindl (1989) démontre que l'équité est préférée quand la productivité est primordiale, et que l'égalité est choisie lorsque la solidarité est recherchée.

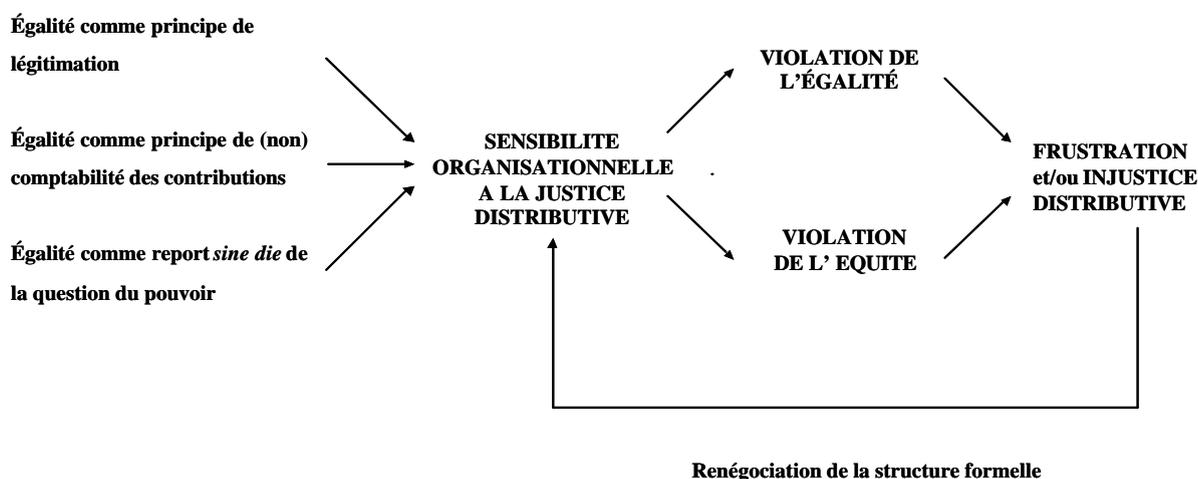
Egalité et équité. La plupart des organisations doivent faire face à la dichotomie entre production (principe d'efficacité économique) et maintenance (principe de cohésion sociale) : « les organisations sont des systèmes distributifs mixtes ou complexes qui impliquent l'utilisation des règles opposées d'équité et d'égalité dans la poursuite des objectifs *conjoint*s de performance opérationnelle et de cohésion sociale » (Kabanoff, 1991: 419, italique dans le texte).

Les relations inter-organisationnelles, notamment les F&A, n'échappent pas à cette règle. Elles sont justifiées par l'exploitation de complémentarités de marchés, de ressources, de savoir-faire, afin d'engager un processus de création de valeur (Oliver, 1990). En règle

générale, la distribution du pouvoir et la répartition du capital reflètent fidèlement la valeur respective des contributions de chacun. Ainsi, l'équité, ou proportionnalité entre contributions et rétributions des partenaires, est une condition *a minima* de la coopération (Ring et Van De Ven, 1994). Cependant, l'équité favorise exclusivement l'efficacité économique. Or, de nombreux travaux ont depuis longtemps insisté sur le rôle critique de la phase d'intégration dans les F&A (Véry, 2002). La cohésion, ou harmonie sociale (Weber et Schweiger, 1992) favorise aussi la mise en œuvre des F&A. Il est donc naturel que les dirigeants construisent socialement l'égalité entre les partenaires, afin de préparer la mise en œuvre de leurs opérations, même si les partenaires ne sont pas strictement égaux. Nous décrivons ci-dessous trois moteurs de la construction sociale de l'égalité dans les fusions.

**La construction sociale de l'égalité comme mythe fondateur.** L'égalité répond à plusieurs objectifs : légitimer l'opération auprès des parties prenantes externes et internes; résoudre de manière rituelle la question complexe de l'évaluation des contributions de chacun ; et *ne pas* poser la question du leadership (voir figure 1).

FIGURE 1. Antécédents et conséquences du postulat égalitaire dans les fusions et acquisitions



L'égalité comme principe de légitimation. L'égalité constitue un principe puissant de légitimation d'une F&A, tant en interne qu'en externe. En interne, l'égalité peut être utilisée intentionnellement afin de résoudre des questions majeures liées au processus d'intégration :

choix du nouveau nom ; allocation des postes de dirigeants ; division des rôles et des responsabilités, allocation des ressources... (Vaara et Tienari, 2003). Le partage formel du pouvoir entre les deux partenaires permet d'éviter certains conflits potentiels, notamment permet aux différents acteurs de sauver la face. Véry et al. (1997) montrent ainsi que la préservation de statut relatif chez les cadres des firmes acquises favorise l'engagement et l'attachement de ces cadres après une acquisition (voir aussi Hambrick et Cannella, 1993).

L'égalité est également un moyen de « vendre » l'idée de fusion auprès des parties prenantes externes. Celles-ci incluent notamment les actionnaires, les collectivités locales et territoriales qui accueillent les entreprises et perçoivent des taxes, et dont les entreprises fournissent des garanties d'emploi, et les partenaires économiques sous-traitants et/ou clients. Le maintien de deux centres décisionnels, par exemple, est une décision qui facilite souvent l'acceptation par les collectivités locales et territoriales de l'opération. Aventis, par exemple, avait installé une holding réduite à Strasbourg, mais préservé, au moins dans un premier temps, l'intégrité et les prérogatives des sièges existants de Rhône-Poulenc et Hoechst.

L'égalité comme principe de (non)comptabilité des contributions. Dans les relations inter-organisationnelles, le rapport de force reflète en général les actifs et contributions de chacun, selon un principe d'équité (Ring et Van De Ven, 1994). Or, l'évaluation des contributions respectives des partenaires constitue une énigme redoutable (Doz et Hamel, 1998). La simplicité de la norme d'équité - et de la règle de proportionnalité qui lui est associée - n'implique pas que les acteurs soient nécessairement d'accord sur les contributions et rétributions jugées pertinentes à l'échange, ni sur leur unité de mesure (Kellerhals et al., 1988 : 20 et 37). Là est la difficulté de l'application du principe d'équité. Dans les F&A, l'évaluation des contributions pose un problème central : celui de leur réductibilité à une unique échelle métrique: comment compenser et/ou cumuler arithmétiquement des contributions de genres distincts ?

Spécifiquement, trois types de contributions coexistent dans les F&A : les statuts, les investissements, et les prestations directes. La nationalité, par exemple, relève de la catégorie des contributions de statut : elle est indépendante de l'effort et/ou de l'investissement du partenaire. L'expérience et la qualification des acteurs clés, dépositaires des savoir-faire et compétences des partenaires, relèvent de la catégorie des contributions en investissements. Enfin, les financements ou apports d'actifs relèvent des prestations directes (Cook et Yamagishi, 1983). La distinction entre types de contributions est importante pour deux raisons: d'une part, chaque catégorie de contributions ne subit pas la même érosion au cours du temps. D'autre part, les acteurs valorisent beaucoup plus les éléments sur lesquels la

personne est jugée avoir un impact (éléments contrôlables, c'est-à-dire investissements et dans une moindre mesure prestations directes) que ceux sur lesquels sa volonté ne peut s'exercer (statuts) (Leventhal et Michaels, 1969). En bref, pendant la phase de négociation, l'identification des contributions pertinentes à l'échange, leur évaluation, et leur compensation, constituent des questions redoutables à traiter... ou à éviter.

Dans le cas des fusions entre égaux, nous suggérons que l'égalité postulée ne préjuge en rien d'un accord sur l'identification des contributions et rétributions pertinentes, et de leur évaluation. L'identification et l'évaluation des contributions pertinentes constituent de telles énigmes que les négociateurs préfèrent sciemment les éviter en postulant l'égalité :

« Souvent l'hétérogénéité des composantes de la contribution pousse les acteurs à décider brutalement de l'égalité des mises (...) La présence de contributions de différents genres conduit à proposer une réponse rituelle (l'égalité) à un problème compliqué de mesure » ( Kayser et Lamm, 1980 : 11).

En d'autres termes, dans les fusions égalitaires, l'égalité récompense autant l'intention de contribuer que les contributions elles-mêmes. Ce qui compte, en somme, c'est l'allégeance des partenaires à l'entreprise fusionnée, leur désir de jouer le jeu, leur bonne volonté. Le jugement de justice – l'égalité - semble dès lors être davantage l'expression d'une volonté téléologique qu'une simple comptabilité des mérites. Bref, l'égalité est un acte de foi.

L'égalité comme report sine die de la question du pouvoir. Enfin, le postulat égalitaire consacre le mythe de la fusion a-politique, sans affrontement des egos, ni conflit pour le leadership. La négociation des F&A échoue souvent sur l'affrontement entre egos des dirigeants, le partage des postes de responsabilités, et la crainte de se voir absorbé et dominé. La fusion avortée entre Renault et Volvo en 1993, ou la lutte pour le pouvoir lors de la fusion entre Total et Elf, illustrent ces conflits. Dans les fusions égalitaires, les négociateurs voient suffisamment d'intérêt stratégique au rapprochement, mais, craignant d'échouer sur des obstacles politiques, porteraient l'opération comme égalitaire, afin de reporter dans le futur la question du leadership. En bref, l'égalité est postulée pour ne pas échouer sur la question du pouvoir, reportée sine die.

L'égalité fonctionne donc comme un mythe fondateur, source de cohésion sociale, ingrédient indispensable à toute opération post-fusionnelle. Malheureusement, l'égalité *per se* peut être à la source de sentiments profonds d'injustice, nés du conflit entre égalité et équité.

## CONFLITS ENTRE NORMES DE JUSTICE

Avec la phase d'intégration des fusions 'égalitaires', le temps des décisions arrive. Les processus de prise de décisions risquent d'être caractérisés par des conflits entre normes de justice, et par des sentiments de violation de chacune des normes, qui, in fine, contribuent à dégrader la performance de l'opération de rapprochement.

### *Sensibilité organisationnelle à la justice distributive dans les alliances entre égaux.*

Les fusions égalitaires, précisément parce qu'elles sont fondées sur un principe d'égalité, dérogent à la norme dominante d'équité, et constituent de ce fait un contexte dans lequel le sentiment d'injustice se développe et diffuse de manière paroxystique. Dans les relations dominant-dominé, notamment dans les acquisitions dans lesquelles une entreprise est nettement acquéreuse, les membres de l'entreprise acquise peuvent certes ressentir de la frustration, diminuer leur engagement et leur attachement, voir désertier (Véry et al., 1997). Mais ils ne vont pas entrer en conflits pour réparer l'inégalité. Le partenaire 'faible' ressent de l'injustice, mais le partenaire fort est capable de fournir des justifications plausibles et acceptables à la situation d'injustice perçue (Bies, 1987). Au contraire, dans les accords égalitaires, chaque partenaire se sent libre d'être en désaccord sur les règles d'allocation des ressources conjointes, sur la valeur des contributions et rétributions de chacun, etc. (Pruitt et Rubin, 1986). En bref, dans les fusions entre égaux, « la négociation, plutôt que la distribution, devient le processus clé pour atteindre la justice distributive » (Kabanoff, 1991 : 423 ; Voir aussi Meyer, 2001: 52).

« Par le simple fait de définir une fusion en 'fusion entre égaux', une attente de justice distributive est créée (i.e. que chaque aspect de la fusion sera égalitaire), plutôt qu'une attente d'égalité intégrative, selon laquelle, en moyenne, chaque camp sera gagnant dans certains cas et perdant dans d'autres » (Zaheer et al., 2003: 186).

Au niveau psychologique, Huseman, Hatfield et Miles (1987) observent que les individus ont une sensibilité variable à l'injustice distributive : dans une relation inter-individuelle, certains sont très sensibles au moindre écart entre contributions et rétributions attendues, et vont s'engager dans divers processus pour rétablir l'équité en cas de déséquilibre (Heider, 1958). Au contraire, dans la même situation, d'autres individus vont préférer un déséquilibre ponctuel, afin de préserver la qualité de la relation inter-individuelle. Les auteurs nomment cette différence psychologique : « Equity Sensitivity ». Au niveau organisationnel,

nous suggérons que les partenaires des fusions entre égaux – tout comme les partenaires d’alliances capitalistiques égalitaires – sont spécialement sensibles à la distribution de la justice, et sont moins susceptibles de laisser passer une injustice, même temporaire, que les entreprises dans une acquisition de type dominant-dominé. Nous nommons cette prédisposition organisationnelle *sensibilité organisationnelle à la justice distributive*.

**Conflits entre normes de justice.** L’intégration post-fusionnelle détermine la réalisation des synergies et la performance de l’opération, en particulier à long-terme (Haspeslagh et Jemison, 1991; Larsson et Finkelstein, 1999). La littérature a développé les problématiques de l’allocation des positions et des fonctions (pour des travaux fondateurs, voir Bueno, Bowditch et Lewis, 1985 ; Graves, 1981; pour une synthèse, voir Meyer, 2001). De rares études traitent de l’équilibre entre normes d’égalité et d’équité. Marks et Mirvis (1992), par exemple, observent que les employés ont des difficultés à arbitrer entre mérite et égalité dans l’allocation des postes. D’un côté, la distribution égalitaire est symbolique : les membres de chaque organisation pensent qu’ils seront traités de manière juste et avec respect. Elle favorise l’apprentissage. A l’inverse, l’égalité est discriminante par rapport au mérite, et prolonge et ralentit la phase d’intégration (Schweiger et al., 1992 ; Schweiger et al., 1994 ). Par exemple, la répartition égalitaire peut conduire à l’inéquité : la carrière d’un individu n’est plus uniquement dépendante de ses compétences, mais dépend aussi de son appartenance à un ancien groupe. Une telle logique de quotas engendre alors la frustration.

Développant au niveau inter-organisationnel les arguments développés au niveau inter-individuel par Kabanoff (1991 : 421-424) et Meindl (1989), nous suggérons que la violation des deux principes, parce qu’ils favorisent des dimensions différentes : productivité versus cohésion, aura des conséquences également différenciées : (1) la violation de l’équité est source d’injustice et de frustration, et conduit à des conflits ouverts pour rétablir l’équité ou proportionnalité ; (2) la violation de l’égalité est uniquement source de frustration, et conduit plutôt à des conflits non-ouverts symptomatiques d’une cohésion sociale en déclin.

La figure 1 illustre l’ensemble du modèle : les dirigeants postulent l’égalité de la fusion pendant la phase de négociation, afin d’équilibrer efficacité économique et cohésion sociale. L’égalité agit comme un mythe fondateur et remplit trois fonctions : accroître la légitimité de l’opération auprès des parties prenantes externes et internes; résoudre de manière rituelle la question complexe de l’identification et de l’évaluation des contributions respectives des partenaires ; et *ne pas* poser la question du leadership. Pendant la phase d’intégration, les normes de justice distributive sont mises en question. La violation de l’égalité est source de frustration. Symbolique, elle sape le mythe fondateur de la fusion,

néanmoins sans conséquence directe sur la performance. La violation de l'équité est source d'injustice et de frustration et a des conséquences économiques directes et négatives. A terme, un déséquilibre significatif entre l'égalité postulée et les perceptions d'injustice distributive, accroît la probabilité de renégociation, vers l'acquisition ou la domination formelle et explicite de l'un des partenaires par l'autre. Le cas BioMérieux-Pierre Fabre, présenté ci-dessous, permet de spécifier les différents éléments conceptuels de ce modèle.

## **FUSION ET DE-FUSION ENTRE BIOMERIEUX ET PIERRE FABRE**

Dans cette section, nous présentons le contexte de la recherche et la méthodologie adoptée, les sources de données utilisées, l'industrie pharmaceutique dans laquelle les deux laboratoires concourent, le profil concurrentiel de Laboratoires Pierre Fabre et BioMérieux Alliance, et les trois étapes majeures de la fusions et dé-fusion.

**Contexte de la recherche et méthodologie adoptée.** La recherche est basée sur l'étude d'un cas de fusion échouée entre deux laboratoires pharmaceutiques indépendants français : BioMérieux et Laboratoires Pierre Fabre. Elle couvre toute la période pendant laquelle les deux entreprises ont été en contact, de la négociation (second semestre 2000) à la dé-fusion (juin 2002). La méthodologie de recherche s'inscrit dans une perspective socio-politique, dont le but est de comprendre les principaux dysfonctionnements des fusions d'égaux : qualitative, elle s'appuie sur l'analyse de données primaires et secondaires.

**Sources de données.** La première étape de la recherche a consisté à collecter les articles des principaux journaux et revues traitant de la fusion puis de la dé-fusion de Biomérieux et Pierre Fabre. Nous avons collecté plus d'une centaine d'articles de presse, en majorité des revues nationales et internationales suivantes : *Les Echos*, *La Tribune*, *L'Usine Nouvelle*, *Le Figaro*, *Wall Street Journal* et *Herald Tribune*. Nous avons aussi étudié la presse régionale, car l'ancrage dans le Rhône et le Tarn relève des identités organisationnelles des deux entreprises. Via sa holding personnelle, Pierre Fabre possède *Tarn Info* et est actionnaire de plusieurs médias presse et radio. L'agence de presse *Image 7*, qui a co-conçu et déployé la campagne de presse avec les entreprises, nous a confié l'intégralité de ses communiqués de presse pendant toute la période analysée.

Nous avons consulté les études sectorielles de EUROSTAF (2000), CLINICA REPORT (20002) et IBM Global Services (2002) sur l'évolution de l'industrie pharmaceutique, et rencontré plusieurs des consultants auteurs. Suite à l'analyse de ces données, une douzaine d'entretiens semi-directifs complémentaires ont été menés, avec

difficultés, auprès de cadres des deux entreprises ayant un accès direct et fréquent aux dirigeants (quatre issus de Pierre Fabre et deux issus de Biomérieux), et de consultants ayant effectué des missions pour le groupe Biomérieux-Pierre Fabre dans le cadre de la mise en place de synergies post-fusionnelles. La phase empirique s'est déroulée *contre la volonté des dirigeants* des deux entreprises, qui ont émis des signaux subtils nous enjoignant de ne pas approfondir ce cas. Notamment, plusieurs des collaborateurs les plus proches des fondateurs ont annulé des rendez-vous négociés de longue date au dernier moment.

Enfin, nous avons rencontrés des journalistes de statuts distincts. Certains quotidiens économiques (par exemple *Les Echos*) divisent le travail selon une hiérarchie, de l'enquêteur (enquêtes approfondies publiées dans le *Mensuel Les Echos*), au rubricard (qui tient une rubrique quotidienne) et au pigiste. Les rubricards sont très intéressants, car il est possible de tracer dans le temps l'évolution de leurs discours sur une opération. Nous avons rencontré plusieurs enquêteurs, et tous les rubricards du secteur pharmaceutique qui ont suivi l'opération au sein des journaux suivants : *Les Echos*, *Enjeux Les Echos*, et *L'Usine Nouvelle*.

**L'industrie pharmaceutique.** L'industrie pharmaceutique française comprend deux types d'acteurs : les grands groupes industriels multinationaux (Sanofi Synthélabo, Aventis, Roche, etc.), et les laboratoires français indépendants à capitaux familiaux, tels Servier, Beaufour, Fournier, Pierre Fabre ou Biomérieux. Ces derniers ont vu leurs parts de marché décliner significativement au cours des années 90 au profit des grands groupes industriels. Ces difficultés résultent des évolutions de l'industrie pharmaceutique. L'innovation est un enjeu majeur de l'industrie, notamment via l'émergence des biotechnologies en lieu et place de la chimie traditionnelle. La mondialisation et la concentration par F&A sont le corollaire de l'innovation. La croissance des dépenses de R&D suppose une infrastructure internationale pour amortir les coûts. Enfin, la réglementation relative à la diminution des remboursements de médicaments au profit de produits génériques moins coûteux, et/ou au dé-remboursement de médicaments aux effets insuffisants, se durcit, et pénalise les laboratoires français indépendants, dépendants en premier lieu de médicaments anciens aux effets insuffisants. La structure capitaliste de ces laboratoires : capital détenu par le dirigeant-fondateur, actionnaire majoritaire du groupe avec ou sans sa famille, et le souhait de rester maître à bord en évitant une cotation en bourse, rendent leur avenir très incertain. Dans ce contexte, Biomérieux et Pierre Fabre annoncent leur fusion en septembre 2000.

**Groupe Pierre Fabre.** Le Groupe Pierre Fabre (GPF) constitue, en 1999, le 2<sup>nd</sup> laboratoire français indépendant après Servier, occupe le 11<sup>ème</sup> rang du marché officinal français, et le 30<sup>ème</sup> rang niveau européen. GPF réalise en 1999 un chiffre d'affaires s'élevant

à 7,3 milliards de francs, souffre d'un endettement important (73% de ses fonds propres) et d'une rentabilité faible. Pierre Fabre a créé le laboratoire éponyme en 1961 à Castres, et est aujourd'hui à la tête d'un groupe très diversifié en terme d'activité. La pharmacie est la principale activité du groupe (50% du CA) mais sa rentabilité est faible. Elle est très exposée à la menace de déremboursement, et son portefeuille de produits est relativement ancien. Pour pallier ces difficultés, les dépenses en R&D augmentent, tout particulièrement dans le domaine de l'immunologie, et notamment via le CIPF (Centre d'Immunologie Pierre Fabre), localisé à Saint-Julien en Genevois. La dermo-cosmétique est l'activité vache à lait de GPF, sur un marché dont il occupe la première place au niveau européen. Enfin, le groupe est second au niveau mondial, après Boiron, dans l'homéopathie, avec Dolisos, une filiale cotée sur le Second Marché de la Bourse de Paris, déficitaire, et en cours de restructuration.

Pierre Fabre est préoccupé par sa succession. Au cours des années 1990, il a envisagé d'autres rapprochements, notamment avec Servier et Byk Gulden (fusions égalitaires), Dupont (acquisition) et Sanofi-Synthélabo (alliance). En 1998, il a recruté Jean Luc Bélingard, ancien directeur de la filiale diagnostique de Roche, à qui il a confié la mission de rechercher des partenariats éventuels (*Les Echos*, 27 mars 2002 : 54).

**Biomérieux Alliance.** Biomérieux Alliance est basé à Marcy l'Etoile, dans la région lyonnaise, et dirigé par son fondateur Alain Mérieux. L'entreprise occupe le 8<sup>ème</sup> rang mondial dans l'industrie du diagnostic biologique, et réalise en 1999 un chiffre d'affaires de 3,4 milliards de francs. Le diagnostic clinique des maladies infectieuses, métaboliques, endocriniennes et cancéreuses représente l'essentiel de son activité (90% du chiffre d'affaires). Le contrôle de la qualité micro-biologique des produits des industries pharmaceutiques et cosmétiques constitue le deuxième axe de développement (10 % du chiffres d'affaires). Biomérieux Alliance est aussi actif dans la thérapie génique et l'immunologie à travers sa filiale Transgène (dont il détient 54% du capital), cotée sur le NASDAQ (TRGNY) et sur le second marché de la Bourse de Paris. L'activité du groupe est fortement internationale, avec une présence dans 130 pays et des ventes à l'international représentant plus de 75% de son chiffre d'affaires.

Biomérieux a été créé en 1963 par Alain Mérieux, l'actuel Président qui détient la majorité des parts du groupe. Les autres parts se partagent entre deux autres actionnaires, CGIP- Wendel Investissements, dirigé par Ernest Antoine Seillère et qui déteint 33% du capital, et le groupe Dassault (2%). Dans le même esprit que Pierre Fabre, Alain Mérieux ne souhaite pas voir son entreprise tomber dans les mains de grandes multinationales.

**Flirt, mariage, et divorce.** Pour simplifier, trois phases rythment le cas BioMérieux-Pierre Fabre : le flirt, le mariage ‘non-consommé’... et le divorce.

Le flirt. Entre juin et décembre 2000, les entreprises négocient puis annoncent leur fusion officielle. L’amitié liant les deux dirigeants et leurs visions communes face à leurs problèmes de succession réactivent un ancien projet. Dès 1995, des négociations avaient eu lieu, mais le projet avait alors échoué en raison de problèmes de parité et de répartition des pouvoirs. Les négociations reprennent en juin 2000, avenue Hoche, à Paris, dans les bureaux de réception du groupe Pierre Fabre. Pendant l’été 2000, quelques cadres dirigeants mandatés par Pierre Fabre et Alain Mérieux, auxquels sont associés des consultants du *Boston Consulting Group* et de banques d’affaires, étudient les modalités de la fusion et les éventuelles synergies à exploiter.

En Septembre 2000, le projet de fusion est annoncé officiellement. Les assemblées générales des deux groupes approuvent le projet le 20 décembre 2000. Il prend la forme d’une fusion égalitaire. La holding Carla, détenue à parts égales par les deux partenaires (27.5%), détient directement 55% du capital de BMPF. Pierre Fabre et Alain Mérieux président respectivement le conseil de surveillance, localisé à Castres (Tarn) et le directoire, localisé à Marcy (Rhône). Jean Luc Bélingard (Pierre Fabre) et Francis Guinot (BioMérieux) assurent conjointement la direction générale. Le holding Carla gère 5 filiales: Pierre Fabre Médicament, Pierre Fabre Dermocosmétique, Dolisos, Transgène et Biomérieux.

BMPF devient le premier laboratoire français à capitaux familiaux. Il compte 11 500 employés et effectue un CA de 11.7 milliards de francs en 1999. Les partenaires précisent que BMPF dispose d’un portefeuille de produits complémentaires et bénéficie de nombreuses synergies. Les objectifs de la fusion, selon le communiqué de presse des deux groupes, correspondent au nouveau paradigme du monde pharmaceutique : l’alliance du diagnostique et de la thérapie, ou ‘*théranostique*’. Ce nouvel axe majeur de développement met le CIPF et Transgène au centre de leurs préoccupations. BMPF souhaite accroître son développement international et hisser sa rentabilité à 15% de marge opérationnelle (contre 8% en 1999). Enfin, la cotation en bourse dans les trois ans fait partie des principaux objectifs.

Un mariage ‘non-consommé’. La mise en œuvre s’engage en 2001. En mars 2001, BMPF annonce le rachat d’Organon Technika, la branche diagnostique d’Akzo Nobel. « Cette acquisition va donner plus de moyens pour développer les liens entre diagnostique et traitement » (M.Guinot, Presse). Cependant, au niveau opérationnel, les liens établis entre les diverses branches et filiales du groupe sont rares : « Nous tenons à respecter l’identité opérationnelle de chacun de nos métiers, d’où notre structure en holding avec des branches

ayant une autonomie pleine et entière, indispensable pour gérer leurs différents marchés [...] Nous mettons en place des passerelles là où s'est possible pour partager des ressources ou des moyens » (M.Bélingard, Presse). Cette période est marquée par des conflits croissants au sein de la direction générale, entre MM. Fabre et Mérieux d'une part, et MM. Bélingard et Guinot d'autre part. En décembre 2001, M.Bélingard quitte BMPF.

Le divorce. Dans la foulée, *Les Echos* annoncent le 25 janvier 2002 que les deux entreprises envisagent de se séparer, information confirmée par BMPF le 28 janvier 2002. Le 16 mai, le groupe BMPF annonce officiellement sa séparation, qui prendra effet en juin 2002<sup>2</sup>. Le communiqué ne précise pas les raisons de cette séparation. Chaque société reprend ses actifs de bases et son actionnariat d'origine. La situation est moins facile pour dénouer les partenariats scientifiques et les alliances réalisés par le groupe BMPF. Organon Technika est intégrée par BioMérieux (activité diagnostic). Suite à la séparation, de nombreux cadres du groupe Pierre Fabre quittent le groupe, par dépit et déception suite au retour à une situation sans perspectives,... et aussi parce qu'une «chasse aux sorcières s'ouvre au sein du groupe, auprès de gens qui avaient honteusement collaboré avec BioMérieux » (anonyme). Dans la prochaine section, nous spécifions et illustrons le modèle initial de fusion entre égaux.

## ILLUSTRATION ET SPECIFICATION DU MODELE THEORIQUE

Nous présentons d'abord les principes sous-jacents au postulat d'égalité initiale.

**L'égalité comme principe de légitimation.** Dans un premier temps, l'égalité permet de légitimer la fusion auprès des parties prenantes externes, opposées à l'abandon de leur contrôle : les actionnaires et les collectivités locales et territoriales. L'actionnaire principal de BioMérieux aux côtés de la holding familiale de Alain Mérieux : la CGIP est réservée, voire opposée à la fusion, car elle perd sa minorité de blocage. Mais le caractère amical et *égalitaire* de la fusion entre deux patrons emblématiques emporte l'adhésion du baron Ernest Antoine Seillère (*L'Usine Nouvelle*, N°2810 : 31 janvier 2002).

---

<sup>2</sup> La séparation juridique prendra plusieurs mois, car elle est très problématique fiscalement. Pour éviter la taxation des plus values à long-terme (plusieurs centaines de millions de francs pour chaque entreprise), la loi sur les fusions impose un engagement de conservation des titres pendant un délai donné... délai non respecté *in fine*. BMPF a alors plaidé auprès du Ministère des Finances la *non consommation de l'acte*, et le Centre de Législation Fiscale a avalisé l'opération de dé-fusion, dans le cadre d'un agrément. Il n'existait aucun préalable. Et le contexte était politiquement brûlant : en pleine campagne électorale pour la présidentielle, un gouvernement de gauche faisait un petit cadeau à deux entrepreneurs de droite (Sources Ministère des Finances ; voir aussi *Les Echos*, jeudi 16 mai 2002 : 14).

Dans le Tarn du Sud, Pierre Fabre exerce une influence considérable. Pierre Fabre, un homme de l'ombre, qui n'a jamais accordé d'interview ... mais 'fait' le maire de Castres (*Libération*, 18 mai 2002 : 19). La première page du site internet du groupe montre une carte... 17 sites castrais qui emploient du personnel. Le groupe cultive son image 'rurale' et 'paysanne' de 'modestie'. A l'opposé, BioMérieux est citadine, industrielle, et son fondateur, Alain Mérieux un homme politique et publique. Les collectivités locales et territoriales, et les mairies, voient d'un mauvais œil une fusion avec perte de centres de décisions, et/ou pertes de rentrées fiscales et/ou d'emploi. Le montage juridique et financier préserve les enracinements, les emplois, et répartit les organes de direction : Conseil de Surveillance dans le Tarn et Directoire à Lyon, de manière égalitaire.

L'égalité permet aussi aux deux entreprises de vendre l'opération en interne. La gouvernance présentée met en avant le holding Carla, qui détient 55% de la nouvelle entreprise, et est détenue à égalité par les deux fondateurs. Mais cette égalité masque mal, pour les connaisseurs, la prédominance de Pierre Fabre dans le capital. Pierre Fabre est aussi actionnaire direct du nouveau groupe à hauteur de 26%, contre environ 2% pour Alain Mérieux, environ 16.5% pour la CGIPP d'Ernest Antoine Seillère, et 0.5% pour le Groupe Dassault. La répartition égalitaire s'étend à tous les chantiers transversaux : « Dans ces six chantiers dirigés par l'un des deux membres du directoire [juridique, achats, international, etc.], il y avait toujours la même volonté de parité : 3 membres de chaque côté » (Scientifique BioMérieux).

**L'égalité comme principe de comptabilité des contributions.** L'égalité fondatrice permet également de ne pas entrer dans une évaluation très complexes des contributions de chacun. La diversité entre les actifs et les activités des deux partenaires soulèvent de multiples difficultés d'évaluation. Les rentabilités économiques varient (élevée pour la dermo-cosmétique, moyenne pour la pharmacie, négative pour l'homéopathie), les positions concurrentielles aussi (forte dans la dermo-cosmétique, faible dans la pharmacie, excellente dans l'homéopathie) ; Des filiales sont cotées sur différents marchés (Dolisos sur le Second Marché de la Bourse de Paris ; Transgène sur le Second Marché de la Bourse de Paris et sur le NASDAQ), et les centres de recherche, bien que prometteurs aux yeux des experts, sont des gouffres financiers plus ou moins profonds (CIPF pour Pierre Fabre ; Transgène pour BioMérieux). En 2000, Pierre Fabre dégage un chiffre d'affaires deux fois supérieur à celui de BioMérieux ( 7,3 milliards de francs pour Pierre Fabre contre 3,4 milliards de francs pour BioMérieux). Bref, une simple comptabilité - quantification des actifs et des ressources serait très complexe, et l'égalité des valeurs des deux entreprises ne serait que fortuite... Il est

possible de supposer que, si les dirigeants étaient entrés dans une véritable comptabilité des actifs, alors l'opération n'aurait pas abouti. Dès le début de l'année 2001, les scientifiques des deux bords doutent et/ou sous-estiment la qualité de ces actifs :

« Dolisos était un frein. Concrètement, c'était considéré par Alain Mérieux comme une connerie monstrueuse de s'investir sur l'homéopathie. Faut être clair la dessus » (scientifique Pierre Fabre).

« Ils [Pierre Fabre et Alain Mérieux] avaient cette idée de faire un jour un coup. Je pense qu'il n'y a pas eu de vrais négociations. Ce qui s'est passé à mon avis c'est que dans la tête de Pierre Fabre, compte tenu de l'arrivée de Jean Luc Bélingard qui est un homme du diagnostic, l'idée du théranostique a germé. Pierre Fabre ayant un bras droit direct venant du diagnostic, cette idée d'allier deux métiers qui sont pharmacie et diagnostic... et je pense que certainement les discussions ont alors du reprendre très bon train et je pense que c'est une affaire qui a dû être conclue principalement en tête à tête entre Alain Mérieux et Pierre Fabre. Je ne suis pas bien sûr qu'il y ait eu un vrai travail d'évaluation » (scientifique Pierre Fabre).

**L'égalité pour ne pas poser la question du leadership.** Enfin, l'égalité permet de reporter sine die la question du leadership. Dans le cas BioMérieux Pierre Favre, la question du pouvoir transcende les trois autres : elle est d'autant plus cruciale qu'elle fût la cause du premier échec de fusion entre les deux laboratoires, au milieu des années 90. Fort de cette expérience douloureuse, les deux dirigeants instaurent une gouvernance fondée sur le partage formel du pouvoir. In fine, la coalition dirigeante présente la fusion BMPF comme une opération égalitaire. Les cadres opérationnels et intermédiaires qui œuvrent à cette fusion vont rapidement percevoir des écarts entre principes discursifs de légitimation et pratiques concrètes, mettant en doute la crédibilité du mythe fondateur égalitaire.

Alain Jemain, journaliste à *L'Usine Nouvelle*, résume l'argument en titrant : 'une parité pour faire avancer l'alliance' (N°2749, 28 septembre 2000) et en continuant: «Pierre Fabre est, en fait, deux fois plus gros [...] mais le fusion se fera néanmoins à parité ». 16 mois plus tard, le même journaliste écrira le 31 janvier 2002 (*L'Usine Nouvelle* : N°2810 : 28) :

« Manque évident de synergies : Retard dans les décisions du fait d'absences fréquentes d'Alain Mérieux, président du directoire du Nouvel ensemble, rivalités personnelles avec le troisième membre du directoire, François Guinot, venu de BioMérieux : Jean-Luc

Bélingard se jugeait paralysé. D'autant que si, sur le papier, le siège du nouveau numéro 4 de la pharmacie française était à Lyon, sa direction était à Castres. Et Pierre Fabre, président du conseil de surveillance, remontait en première ligne pour l'opérationnel. En clair, pour trancher le plus souvent entre Jean-Luc Bélingard et François Guinot »

Très rapidement, le postulat égalitaire initial accroît la sensibilité des partenaires à l'injustice distributive. Dans les paragraphes suivants, nous suggérons que la séparation résulte d'une double violation des normes d'équité et d'égalité, qui met en cause tant la cohésion que l'efficacité de l'alliance. Les citations présentées ci-après reflètent les interprétations personnelles des personnes interrogées, sur quelques-uns des nombreux événements illustratifs de nos arguments. Il est clair que les différents acteurs interprètent de manière variée les mêmes événements selon leur position ou rôle (Vaara, 2001).

**Violation de l'égalité.** Dans un premier temps, les sentiments de violation de l'égalité formelle se développent essentiellement chez les managers ex-Pierre Fabre. Par souci de concision, nous ne présentons que trois sources du sentiment de violation de l'égalité formelle, qui datent toutes de l'inauguration du nouveau groupe, un événement hautement symbolique de décembre 2000.

La localisation de la réunion de présentation. En premier lieu, la réunion de présentation du nouveau groupe à tous les cadres des deux partenaires se déroule à Marcy-L'Etoile, fief du groupe Biomérieux, et est presque entièrement guidée par les cadres ex- Biomérieux.

« C'est vrai que moi, quand j'ai vécu la journée inaugurale à Marcy, dès ce jour là on a été plusieurs du groupe Fabre à avoir été extrêmement surpris. D'abord c'était à Lyon. Le matin dans la presse, il y avait un article dans lequel il était expliqué que la Holding était détenue 50/50, mais qu'en fait c'était Pierre Fabre qui dominait. Et donc nous on s'est dit : 'qu'est ce que ça cache, qu'est ce que ça veut dire'. Et en fait cette réunion à Marcy l'Etoile, ça a été un monologue d'Alain Mérieux [...] On avait Pierre Fabre qui était là en invité [...] Dans l'après-midi, ça a été un show quasiment permanent des hommes de l'international chez BioMérieux» (ex-dirigeant Pierre Fabre)

« Alors là, tout le monde [ chez Pierre Fabre] s'est un peu regardé en chien de faïence, et puis a raisonné en terme de pouvoir : « Qui mange qui ? » ; « Est-ce que ça signifie le retrait de Pierre Fabre ? », notamment avec Pierre Fabre comme président du Conseil de Surveillance, Alain Mérieux comme Chairman et deux adjoints, FG et JLB. Et les rumeurs ont démarré, d'emblée... des doutes sur les intentions véritables des deux

partenaires. Je dois dire que c'était plus vrai du côté de Pierre Fabre.... » (scientifique Pierre Fabre).

Dès l'inauguration, les cadres ex-Pierre Fabre perçoivent une violation du postulat égalitaire. Les 'gars d'Alain Mérieux' sont dominants en nombre, en temps de parole, etc. Certains se sentent même contrôlés par Biomérieux ( «on se sentait quasi sous contrôle» ).

L'allocation des postes-clés. Au cours du même discours inaugural, Alain Mérieux commet, selon d'anciens cadres Pierre Fabre *et* BioMérieux, plusieurs maladresses. En présentant l'organigramme, d'abord, il mentionne un Vice-Président du Business Développement - une direction stratégique dans l'industrie, notamment en charge des partenariats et alliances scientifiques - inconnu des cadres ex-Pierre Fabre. Plus tard, il fait allusion à son fils Christophe, directeur de la R&D chez BioMérieux, et sous-entend – *en tout cas c'est ainsi que plusieurs acteurs-clés ex-Pierre Fabre l'interprètent* - que la relève est assurée, une véritable provocation pour Pierre Fabre et ses collaborateurs.

« Et aussi le matin, lors du speech d'Alain Mérieux, quand l'organigramme du nouveau groupe a été présenté, on a découvert un nouveau Vice Président du Business Développement... on ne le connaissait pas... On était quasiment sous contrôle... Et je pense que même les gens de Pierre Fabre qui étaient prêts à jouer le jeu se sont dit 'mais qu'est ce que c'est que cette histoire ? » (cadre ex-Pierre Fabre).

L'annonce de choix stratégiques. Enfin, Alain Mérieux indique que le nouveau groupe BMPF sera heureux de s'appuyer sur l'histoire de BioMérieux dans l'immunologie et l'oncologie, pour fonder, ici dans la région Rhône-Alpes, un pôle de tout premier ordre dans la recherche contre le cancer, avec les équipes du Centre d'Immunologie Pierre Fabre, situé vers Genève, à Saint-Julien en Genevois [effectivement très excentré de Castres et de Paris]. Alain Mérieux a en tête les synergies possibles entre Transgène et le CIPF (*Le Figaro*, 21 décembre 2000). A la fin des années 1990, le CIPF a cherché une autonomie croissante envers Castres, et dans ce contexte, les cadres ex-Pierre Fabre perçoivent le discours de Alain Mérieux comme une tentative de prise de contrôle du CIPF, une hérésie lorsque l'on sait que Pierre Fabre a englouti les revenus des autres filiales pour financer sa 'danseuse' (anonyme), et en faire un centre d'immunologie extraordinairement prometteur, une 'pépite' selon plusieurs experts de l'industrie.

« Et concernant le CIPF, Alain Mérieux a continué : ‘ Et d’ailleurs, nous, les Mérieux, nous avons une grande tradition dans l’immunologie’, ce qui sous-entendait indirectement la prise de contrôle du CIPF... et là on voit la tête de Pierre Fabre » (ex-dirigeant Pierre Fabre).

Ces perceptions de violation de l’égalité formelle sont sans conséquences directes sur la performance, mais ont des conséquences symboliques profondes et immédiates. Dès le début, l’égalité est perçue comme violée, et les conséquences sont immédiates sur la dégradation de la cohésion sociale inter-groupe entre les partenaires. En particulier, en réaction à la crainte de se voir piégés, les cadres ex-Pierre Fabre qui étaient prêts à jouer le jeu, se rétractent et se réfugient dans leur sous-groupe Pierre Fabre, d’où la naissance de sentiments factionalistes, ou sentiment du ‘nous’ contre ‘eux’ (voir plus bas). Au début de l’opération, les sentiments des cadres ex-BioMérieux sont moins caractérisés, car leur situation semble favorable. Par contre, les sentiments de violation de l’équité sont bien partagés entre les deux partenaires.

**Violation de l’équité.** Pour satisfaire ses partenaires, une relation inter-organisationnelle doit être efficiente. Dans le cas contraire, il faut au moins qu’elle soit perçue comme équitable, c’est-à-dire que chaque partie ait le sentiment d’être rétribuée en fonction de ses contributions (Ring et Van De Ven, 1994). Dans les fusions égalitaires, l’égalité peut entrer en conflit avec l’équité fondatrice des transactions économiques. Dans le cas BioMérieux - Pierre Fabre, la violation de l’équité, au nom de l’égalité, se manifeste dans quatre situations : la gestion des carrières, les arbitrages dans le portefeuille d’activités, les décisions d’investissements, et les autres processus décisionnels.

Gestion des carrières. La situation des deux Directeurs Généraux de BMPF est emblématique du conflit possible entre gestion de carrières au mérite (équité), et gestion des carrières selon un principe d’égalité. Jean Luc Bélingard est dans la phase ascendante de sa carrière. En entrant chez Pierre Fabre, il a pour objectif de succéder à Pierre Fabre. Il a dirigé la branche « Diagnostique » de Roche, le pionnier du modèle ‘*théranostique*’ alternatif au modèle dominant ‘blockbuster’ (*Mensuel Les Echos*, Mars 2003 : 80-82). Pour satisfaire l’égalité formelle, François Guinot est également nommé Directeur Général. Venant de la chimie (Rhône-Poulenc), M. Guinot connaît peu l’industrie, et il sera remplacé lors de la défusion. Les cadres ex-Pierre Fabre regrettent rapidement que la finance et l’international soient attribués à un dirigeant non spécialiste de l’industrie. In fine, l’égalité va à l’encontre de l’équité comme principe de gestion des carrières.

« C'était une erreur de mettre une direction générale bicéphale, déjà qu'à l'étage supérieur, ils étaient deux. Vraiment un très gros risque. Et puis [...], François Guinot venait de RP et comprenait peu le métier du diagnostic [.]. La deuxième erreur commise lors de la réunion d'inauguration à Marcy l'Etoile, a été la présentation de la double direction : Guinot qui dirige les finances et Bélingard qui prend l'opérationnel» (Scientifique ex-Pierre Fabre).

Arbitrages dans le portefeuille d'activités. Au bout de quelques mois, la CGIP, actionnaire minoritaire, fait pression, notamment auprès de Alain Mérieux, pour qu'un arbitrage soit effectué entre les diverses activités du groupe. La CGIP rappelle les engagements du nouveau groupe : 'optimiser le portefeuille d'activités'. Mais, malgré les pressions, jamais Pierre Fabre n'acceptera de céder la dermo-cosmétique ou l'homéopathie.

« Alors en fait, l'activité homéopathique de Dolisos est pourrie, mais puisque c'est une oligopole, plus précisément une duopole, l'activité pouvait être vendue à bon prix. La dermo-cosmétique, elle, est très rentable. Donc on aurait pu se consacrer au théranostique [combinaison du diagnostic et de la thérapie] et développer cette activité à l'international grâce aux revenus des activités cédées [homéopathie et dermo-cosmétique] et de l'expérience de BioMérieux à l'international» (Activités support, BioMérieux)

A l'évidence, ce schéma industriel fait sens, notamment pour les experts de l'industrie, et dans la perspective d'introduire en Bourse un groupe pur, recentré sur son métier de base.

« Au bout de 6-8 mois, on est entré dans le vif du sujet, il fallait faire un choix entre les activités qui faisaient rentrer de l'argent et celles qui ne contribuaient pas. Tailler dans la viande, bref mettre en œuvre ce qui avait été annoncé et promis lors de la fusion. Bref, une réorganisation était nécessaire mais Pierre Fabre s'y opposait d'où les premiers conflits » (Activités support, BioMérieux)

Le refus de céder des activités du groupe ex-Pierre Fabre traduit l'attachement au principe de la fusion égalitaire, selon lequel aucune des deux entités ne devait imposer à l'autre un changement de périmètre d'activités. L'égalité renvoie à l'égalité des chances pour chaque branche de se développer, et s'oppose à l'équité, qui se traduit par la sélectivité et l'investissement sur l'activité à plus fort potentiel : la pharmacie en général, et le théranostique en particulier.

Décisions d'investissements. En annonçant la fusion, le communiqué de presse indique que les entreprises vont procéder à plusieurs acquisitions ou alliances ciblées pour renforcer le positionnement du groupe BMPF. Le comité d'investissements va être un lieu privilégié d'expression du conflit entre égalité : le groupe BMPF partage de manière strictement égalitaire ses investissements pour chaque ex-entreprise indépendante, et équité : le groupe BMPF investit pour renforcer la stratégie théranostique de BMPF. Pendant la préparation de la fusion, BioMérieux achève en grand secret le rachat de Organon Technika, la branche Diagnostique d'Akzo Nobel. Pierre Fabre est informé de ces négociations. Le rachat de Organon Technika est bouclé quelques mois plus tard... et bien sûr, c'est BMPF qui finance, donc Pierre Fabre indirectement.

« Le deuxième élément de tension qui est apparu, c'est l'acquisition d'Organon Technika... Il était décidé qu'une commission d'arbitrage déciderait des investissements communs. Pierre Fabre s'est fait retoqué 2 ou 3 fois sur des projets, m... il faut bien le reconnaître. Alors quand le dossier Organon Technika est arrivé, Pierre Fabre a dit : 'Quel intérêt, pour nous ?' Et ce pour nous voulait tout dire... Bien sûr il a accepté.... » (scientifique BioMérieux).

Les processus décisionnels. Les directions bicéphales à deux niveaux incarnent au mieux le mythe égalitaire. Très rapidement, elles paralysent le groupe BMFP et les processus décisionnels.

« L'autre chapitre, c'est celui du management, il y a quand même deux personnalités fortes. Ils gardent une direction bicéphale, un bout à Castres, l'autre à Lyon, les directeurs généraux ne s'entendent pas. Ca fait beaucoup de facteurs humains qui sont largement supérieurs aux synergies, qui entraînent le divorce quelques mois plus tard » (journaliste).

Les journalistes publient simultanément plusieurs enquêtes approfondies, critiques sur le management bicéphale, in-habituellement explicites sur les processus de décision.

« Entre Mérieux et son numéro deux, François Guinot, d'un côté, Pierre Fabre et Jean-Luc Bélingard de l'autre, les accrochages se multiplient. Sur les nominations. Sur les choix stratégiques [...]. En pratique, les dossiers traînent » (Denis Cosnard, *Les Echos*, 27 mars 2002)

« La mésentente [...] s'est illustrée dès qu'il a fallu prendre les premières décisions pratiques, notamment celle du choix du siège social. Les fondateurs étaient tous deux attachés à leur Région, Rhône-Alpes et Tarn, et ont en effet gardé chacun leur centre de décision dans leur fief, au lieu de les regrouper » (Eric de La Chesnais, *Le Figaro*, 17 mai 2002 : 4).

**Conséquences des perceptions de violation des normes de justice.** En réaction aux perceptions de violation de l'égalité formelle et de l'équité, les cadres de BM PF développent des sentiments factionalistes. Se sentant mis en cause, les cadres de chaque partenaire renforcent leur sentiment d'attachement à leur organisation d'origine, d'où la diffusion d'un sentiment de 'nous' contre 'eux', caractéristique du factionalisme (Pearce, 1997 ; Salk, 1996 ). Les biais de comparaison et d'attribution inter-groupes sont les expressions les plus régulières et courantes du factionalisme, et incluent notamment, dans les relations inter-organisationnelles, le dénigrement des contributions et efforts du partenaire.

« Très clairement, il y a eu une erreur, une erreur d'évaluation. Il ne faut pas oublier que BioMérieux, c'est seulement 1/3 du chiffre d'affaires de Pierre Fabre. En fait, le sentiment qu'on a eu, c'était que BioMérieux représentait 1/3 du chiffre d'affaires de BM PF [...]. En plus, BioMérieux nous bassine avec le diagnostic, leur pseudo-scientificité par rapport à nos soi-disant médicaments de charlatans à bases de plantes, mais bon. Après tout, BioMérieux n'a grandi que par des acquisitions, ils n'ont jamais rien inventé ... Et quand on parle du métier de diagnostic, on voit bien que mis à part Transgène, il n'y a pas grand chose » (scientifique Pierre Fabre).

Et ce scientifique de rappeler l'histoire de BioMérieux : l'acquisition dans les années 70, par Alain Mérieux, des opérations qu'il avait développé avec Becton, Dickinson & Cie depuis 1963 ; L'acquisition en 1986 de l'entreprise française API Systèmes ; L'acquisition en 1988, en partenariat avec la CGIP, de l'unité bactériologique de McDonnell Douglas, Vitek ; L'acquisition avec la CGIP, en 1994, de Transgène, etc. Bref, de noter que la croissance de BioMérieux s'était faite par acquisition, rarement par développement en interne...

« Vous savez, le développement du groupe Pierre Fabre, de la fin des années 80 au début des années 90, c'est le Riboviril, un médicament de chimie des plantes, un médicament un peu de 'charlatan' ... » (scientifique BioMérieux)

Le dénigrement des actifs, ressources et compétences de l'autre marque un point de non-retour dans la dynamique factionaliste, et la dégradation de toute cohésion sociale. L'acte de foi, ou volonté téléologique de partager, fait place au dénigrement, prélude à la séparation de deux entreprises qui avaient, à peine 18 mois plus tôt, célébré en grande pompe leur union.

## DISCUSSION

**Contributions.** Cet article présente l'une des premières recherches conduites sur les fusions entre égaux. Malgré leur singularité et leur croissance, celles-ci restent très peu étudiées (voir néanmoins Vaara et Tienari, 2003). Trois mécanismes fondateurs du postulat égalitaire initial ont été identifiés et détaillés : l'égalité comme principe de légitimation auprès des parties prenantes externes et internes ; l'égalité comme principe de (non)-comptabilité des contributions, ou acte de foi ; et l'égalité comme report sine die de la question du leadership. L'égalité, qui favorise la cohésion sociale, un lubrifiant majeur de l'intégration dans les F&A, est à la fois complémentaire et conflictuelle avec l'autre norme de justice distributive dominante dans les organisations : l'équité, qui favorise l'efficacité économique.

L'étude approfondie du cas BioMérieux-Pierre Fabre a permis d'illustrer les mécanismes et sources de violation de l'égalité et de l'équité dans les fusions égalitaires. Notamment, plusieurs instances favorables au développement et à la diffusion de sentiments d'inéquité ont été identifiées : la gestion des carrières, les arbitrages dans le portefeuille d'activités, les décisions d'investissements, et les processus décisionnels. Nous avons suggéré que le factionalisme, ou retranchement des acteurs clés le long des anciennes lignes organisationnelles, est une conséquence probable de ces sentiments d'injustice, et accroît la probabilité de remise en cause du mythe fondateur égalitaire.

**Limites et pistes de recherche.** Ce travail n'est pas sans limites. Le modèle mérite d'être étendu à d'autres cas, notamment internationaux, et moins emblématiques d'entreprises familiales à capitaux privés et non cotées en Bourse. L'étude des cas ADECCO, Aventis, Merial ou Daimler-Chrysler, autant de leaders mondiaux dans leurs industries (travail temporaire, pharmacie humaine, pharmacie animale, et automobile), permettrait d'identifier d'autres régularités et facteurs de contingence. Notre méthodologie qualitative, historique et ex-post, n'a pas permis de déployer des techniques plus robustes de modélisation des trajectoires des événements clés (Poole et al., 2000). Il s'agit d'une piste majeure pour accroître notre compréhension des dynamiques de justice dans les organisations fondées sur l'égalité, qui incluent les fusions et les alliances stratégiques égalitaires. Enfin, dans ce genre

d'opération, la confidentialité et le respect de personnalités publiques engagent le chercheur dans un processus d'autocensure permanent. Le travail sur des cas anciens et qualifiés permettrait de s'affranchir de cette contrainte.

**Conclusion.** Les F&A sont souvent déguisées en fusions égalitaires. L'égalité postulée, favorable à la cohésion sociale et à l'intégration, vient en effet compléter l'équité, source de performance économique dans les organisations. Cette recherche suggère que la capacité à gérer de manière dialectique l'égalité et l'équité, en évitant les sentiments de violation de chacune de ces normes de justice, constitue une compétence clé des organisations, peut-être *la* source ultime d'avantage concurrentiel dans une opération de F&A.

## REFERENCES

Adams, J. S. 1965. Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 2: 267-299. New York: Academic Press.

Adams J.S. 1963. Toward an Understanding of Inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67 : 422-436.

Bies, R. J. 1987. The predicament of injustice: The management of moral outrage. *Research in Organizational Behaviour*, 9: 289-319.

Buono, A. F. et J. L. Bowditch. 1989. *The Human Side of Mergers and Acquisitions*. Jossey-Bass, San Francisco.

Buono, A. F, J. L. Bowditch et J. Lewis. 1985. When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger, *Human Relations*, 38(5): 477-500.

Cook K.S. et Yamagishi T. 1983. Social Determinants of Equity Judgements: The Problem of Multidimensional Input, in D.M. Messick et K.S. Cook (éds.), *Equity Theory: Psychological and Sociological Perspectives*, New York, Praeger.

De Singly. 1987. Critique de l'homogamie. *Année Sociologique*, 37: 181-205.

Deutsch, M. 1985. *Distributive Justice: A Social Psychology Perspective*. Yale University Press, New Haven

Doz Y.L. et Hamel G. 1998. *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press, Boston MA.

Graves, D. 1981. Individual Reactions to a Merger of Two Small Firms of Brokers in the Re-Insurance Industry: A Total Population Survey, *Journal of Management Studies*, 18(4): 23-30.

Hambrick, D. et A.A. Cannella. 1993. Relative Standing: A Framework for Understanding Departures of Acquired Executives, *Academy of Management Journal*, 36(4): 733-762.

Haspeslagh, P. et D. B. Jemison. 1991. *Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal*. Free Press, New York.

Homans G.C. 1953. Status among Clerical Workers, *Human Relations*, 12: 5-10.

Homans G.C. 1961. *Social Behaviour: Its Elementary Forms*, New York, Harcourt, Brace and World.

Huseman, R.C., J.D. Hatfield and E.W. Miles. 1987. A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct, *Academy of Management Review*, 12: 222-234.

Kabanoff, B. 1991. Equity, Equality, Power and Conflict, *Academy of Management Review* 16(2): 416-441.

Kayser E. et Lamm H. 1980. Input Integration and Output Weighting in Decisions on Allocations of Gains and Losses, *European Journal of Social Psychology*, 10: 1-15.

Kellerhals, J. Coenen-Huther, M. Modak. 1988. *Figures de l'équité : la construction des normes de justice dans les groupes*. Paris : PUF-Le Sociologue.

Larsson, R. et Finkelstein, S. 1999. Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: a case study of synergy realization. *Organization Science*, 10: 1-26.

Leventhal, G. S. 1976. The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations. In L. Berkowitz et E. Walster (eds), *Advances in Experimental Social Psychology*, 19: 91-131.

Leventhal G.S. et Michaels J.W. 1969. Extending the Equity Model: Perceptions of Inputs and Allocation of Rewards as a Function of Duration and Quantity of Performance, *Journal of Personality and Social Psychology*, 12: 303-309.

Mannix, E. A., M. A. Neale et G. B. Nothcraft. 1995. Equity, Equality or Need? The Effects of Organisational Culture on the Allocation of Benefits and Burdens. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 63(3): 276-286.

Marks, M. L. et P. H. Mirvis. 1992. Rebuilding after the Merger: Dealing with 'Survivor Sickness', *Organizational Dynamics*, Autumn, 18-32.

Meindl, J. R. 1989. Managing to be Fair: An Exploration of the Values, Motives and Leadership, *Administrative Science Quarterly*, 34: 252-276.

Meyer, C.B. 2001. Allocation Processes in Mergers and Acquisitions: On Organizational Justice Perspective. *British Journal of Management*, 12: 47-66.

Oliver, C. 1990. Determinants of inter-organizational relationships: Integration and future directions. *Academy of Management Review*, 15: 241-255.

Ollie, R. 1994. Shades of Culture and Institutions in International Mergers, *Organizational Studies*, 15(3): 381-405.

Pearce, R.J. 1997. Toward understanding joint venture performance and survival: a bargaining and influence approach to transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 22: 203-225.

Poole, M.C, A.H. Van De Ven, K. Dooley, M.E. Holmes. 2000. *Organizational Change and Innovation Processes: Theory & Methods for Research*. New York: Oxford University Press.

Pruitt, D. G. et Rubin, J. Z. 1986. *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement*. New York: Random House.

Ring, P.S. et A.H. Van De Ven. 1994. Developmental processes of cooperative inter-organizational relationships. *Academy of Management Review*, 19: 90-118.

Salk, J.E. 1996. Partners and other strangers: Cultural boundaries and cross-cultural encounters in international joint venture teams. *International Studies of Management and Organizations*, 26: 48-72.

Schweiger, D. M., J. R. Ridley et D. M. Martini. 1992. Creating One from Two: The Merger Between Harris Semiconductor and General Electric Solid State. In: S. E. Jackson and Associates, *Diversity in the Workplace*. Human Resource Initiatives. The Guilford Press, New York.

Schweiger, D. M., E. N. Csiszar and N. K. Napier. 1994. A Strategic Approach to Implementing Mergers and Acquisitions. In: G. V. Krogh , A. Sinatra and H. Singh (eds). The Management of Corporate Acquisitions. Macmillian Press, London.

Söderberg, A.M. et E. Vaara. 2003. Merging across Borders: People, Cultures and Politics. Copenhagen Business School Press.

Vaara, E. 2001. Role-bound actors in corporate combination: A study of decision making in change processes following a merger. *Scandinavian Journal of Management*, 17(4), 481-509.

Vaara, E., Tienari, J. 2003. The 'balance of power principle': Nationality, politics and the distribution of organizational positions. In Söderberg, A.-M. and Vaara, E. (eds.) *Merging across borders: People, cultures and politics*. Copenhagen Business School Press.

Véry, P. 2002. *Des Fusions et des Hommes*. Editions d'Organisation : Paris.

Very, P., Lubatkin, M., Calori, R. et Veiga. J. 1997. Relative standing and the performance of recently acquired European Firms, *Strategic Management Journal*, 18: 593-614.

Zaheer, S., Schomaker, M. et M. Genc. 2003. Identity versus Culture in Mergers of Equals. *European Management Journal*, 21(2): 185-191.