

u

LA CONSTRUCTION SOCIALE DES SYNERGIES DANS LES FUSIONS ET ACQUISITIONS : LORSQUE BIOMERIEUX ET PIERRE FABRE INVENTENT LE ‘*THERANOSTIQUE*’ POUR JUSTIFIER LEUR FUSION

Philippe Monin, et Eero Vaara, Professeurs.
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 ; vaara@em-lyon.com

Résumé :

Les fusions et acquisitions (F&A) sont souvent motivées par des effets *synergiques*. Il est d'ailleurs difficile de concevoir une F&A qui n'aurait pas comme objectif de créer des synergies, ou qui ne serait pas présentée comme telle. Les spécialistes des fusions et acquisitions, tant académiques que professionnels, admettent pourtant que les premières idées et justifications relatives aux synergies s'avèrent souvent irréalistes, voire illusoire : ils comprennent mal les processus à l'origine, et l'évolution dans le temps, de ces premières idées et justifications relatives aux synergies.

Cet article répond à ces interrogations. Nous proposons une théorie de la construction sociale des synergies dans les fusions et acquisitions, et l'appliquons à un cas particulièrement révélateur : la fusion entre deux entreprises pharmaceutiques françaises, BioMérieux et Pierre Fabre, annoncée en septembre 2000, puis la séparation de ces mêmes entreprises en juin 2002. La justification principale de la fusion résidait dans la capacité à créer des synergies en combinant les compétences *thérapeutiques* de Pierre Fabre aux compétences *diagnostiques* de BioMérieux. BioMérieux et Pierre Fabre allèrent jusqu'à 'inventer' le concept de '*théranostique*' pour nommer cette combinaison.

L'analyse empirique permet d'identifier quatre phases dans le processus de construction sociale des synergies : (1) *L'invention des premières idées de synergies* dans l'enthousiasme initial lié à l'opération ; (2) *La justification de la fusion* en développant des conceptions à la mode et plausibles, dans ce cas pseudo-scientifiques ; (3) *La révélation des ambiguïtés initiales* et des attentes contradictoires au sujet des synergies, au cours des processus progressifs de signification organisationnelle ; (4) *La désillusion par rapport aux synergies attendues*. Bien que la nature exacte des processus de signification varie probablement d'un cas à un autre, nous suggérons que ces quatre phases sont caractéristiques des fusions et acquisitions contemporaines.

Mots clés : Synergie ; Fusion & Acquisition ; Signification ; Illusion ; Justification.

Problématique : Les fusions et acquisitions (F&A) sont souvent motivées par des effets *synergiques*. Les synergies renvoient à peu près à tout ce que l'on peut imaginer de la vie des organisations : économies de coûts liés à des réductions – souvent drastiques - de personnel, restructurations et/ou fermetures de sites, bénéfices escomptés provenant de transferts réciproques de connaissances et de capacités, etc. Pourtant, il est rare que ces synergies soient concrètement réalisées dans les fusions et acquisitions. Divers processus sociopolitiques et culturels empêchent l'intégration (Haspeslagh et Jemison, 1991). De nombreux chercheurs ont expliqué les simplifications cognitives caractéristiques des décisions de fusionner ou d'acquérir (Haunschild et al., 1994). Par contre, nous ignorons tout des processus sociaux par lesquels les idées spécifiques concernant les synergies sont créées.

Cet article comble cette lacune, et adopte la perspective théorique de la signification (Weick, 1995). Nous détaillons quatre phases qui rythment la construction sociale des synergies: (1) l'invention / fabrication des premières idées sur les synergies ; (2) la justification de la fusion par la communication de conceptions à la mode, plausibles (pseudo scientifiques) sur la synergie ; (3) la révélation des ambiguïtés et des attentes contradictoires au sujet des synergies pendant la première phase d'intégration, (4) La désillusion sur les bénéfices des synergies et leur réévaluation.

Méthodologie : Nous analysons la fusion extra-ordinaire entre deux sociétés pharmaceutiques françaises : Pierre Fabre et BioMérieux, réalisée en septembre 2000 et abrogée en juin 2002. Cette recherche est basée sur une analyse historique ex-post. A partir de nombreuses sources documentaires internes et externes, et d'une vingtaine d'entretiens, nous examinons les processus de construction sociale des synergies, notamment les processus de signification, c'est-à-dire les processus déployés pour donner un sens aux idées spécifiques relatives aux synergies.

Principaux repères bibliographiques

- Buono, A. F. et Bowditch, J. L. 1989. *The Human Side of Mergers and Acquisitions. Managing Collisions between People, Cultures, and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Duhaime, I. M. et Schwenk, C. R. 1985. Conjectures on cognitive simplification in acquisition and divestment decision making. *Academy of Management Review*, 10: 287-295.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M. et Lawrence K. A. 2001. Moves that matter: Issue selling and organizational change. *Academy of Management Journal*, 44: 716-36.
- Gioia, D. A. 1994. Symbols, scripts and sensemaking. Creating meaning in the organizational experience. In H. P. Sims, D. A. Gioia & Associates, *The thinking organization. Dynamics of organizational cognition*. San Francisco: Jossey-Bass Inc..
- Haspeslagh, P. C. et Jemison, D. B. 1991. *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal*. New York: The Free Press.
- Haunschild, P. R., Davis-Blake, A. et Fichman, M. 1994. Managerial overcommitment in corporate acquisition processes. *Organization Science*, 5: 528-540.
- Larsson, R. 1990. *Coordination of Action in Mergers and Acquisitions. Interpretive and Systems Approaches towards Synergy*. Lund: Lund University Press.
- Olie, R. 1994. Shades of culture and institutions in international mergers. *Organization Studies*, 15: 381-405.
- Vaara, E. 2002. On the discursive construction of success/failure in narratives of post-merger integration. *Organization Studies*, 23: 213-250.
- Vaara, E. 2003. Post-acquisition integration as sensemaking: Glimpses of ambiguity, confusion, hypocrisy, and politicization. *Journal of Management Studies*, 40: 859-894.
- Weick, K.E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Sage : London.

