

LES SYNERGIES ILLUSOIRES DANS LES FUSIONS ET ACQUISITIONS

Autopsie du Théranostique chez BioMérieux – Pierre Fabre

RÉALITÉS MÉCONNUES

Les fusions et acquisitions (F & A) sont souvent motivées par des effets synergiques escomptés. 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 illusoires : ils comprennent mal les processus à leur origine, et leur évolution dans le temps. Appliquée au cas particulièrement révélateur de la fusion, annoncée en septembre 2000, entre les compétences thérapeutiques de Pierre Fabre et les compétences diagnostiques de BioMérieux (d'où le concept de « théranostique » inventé pour nommer cette combinaison entre les deux groupes pharmaceutiques), puis de la séparation de ces mêmes entreprises en juin 2002, la théorie de la construction sociale des synergies proposée ici permet d'identifier, dans le processus de construction sociale des synergies, quatre phases que les auteurs considèrent caractéristiques des fusions et acquisitions contemporaines.

PAR **Philippe MONIN** ET **Eero VAARA**, PROFESSEURS, UNITÉ PÉDAGOGIQUE ET DE RECHERCHE STRATÉGIE ET ORGANISATION, E.M. LYON (*)

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 [voir, par exemple, MEIER et SCHIER, 2003 : pp. 31-34]. Ces fameuses synergies semblent inclure à peu près tout ce que l'on peut imaginer de la vie des organisations : économies de coûts liées 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, concrètement, ces synergies sont rarement réalisées. Divers processus sociopolitiques et culturels empêchent l'intégration [cf. HASPELAGH et JEMISON, 1991]. Il n'est pas rare que les premières idées sur les synergies soient illusoire. Elles peuvent notamment refléter un manque de connaissance approfondie des entreprises partenaires et/ou des attentes irréalistes pour le futur. Elles peuvent aussi s'avérer n'être que des alibis pour d'autres motifs moins légitimes. De nombreux chercheurs ont expliqué les simplifications cognitives caractéristiques des décisions de fusionner ou d'acquérir [DUHAIME et SCHWENK, 1985 ; JEMISON et SITKIN, 1986 ; HAUNSCHILD *et al.* ; 1994]. Par contre, nous ignorons tout des processus sociaux par lesquels les idées spécifiques concernant les synergies sont créées. Cet article entend combler cette lacune en adoptant la perspective théorique de la signification [par exemple WEICK, 1995].

Nous nous concentrerons sur un cas particulièrement révélateur : la fusion entre deux sociétés pharmaceutiques françaises – Pierre Fabre et BioMérieux – annoncée en septembre 2000. Une des principales justifications de cette fusion était la capacité de créer des synergies en combinant la thérapie (Pierre Fabre) au diagnostique (BioMérieux), capacité labellisée sous le terme de théranostique. Cependant, début 2002, les parties découvrent que ces synergies sont « irréelles » et elles décident de mettre fin à leur alliance. À 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. Quatre phases rythment la construction sociale des synergies :

- (1) *l'invention/fabrication des premières idées* sur les synergies dans l'enthousiasme initial relatif à l'opération de fusion ;
- (2) *la justification de la fusion* par la communication de conceptions 'à la mode', 'plausibles' (pseudo scientifique) 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*. Bien que la nature exacte de ces processus de construction sociale puisse varier selon les cas, nous affirmons que ces phases explicatives rythment probablement la plupart des F&A contemporaines. Finalement, cette recherche suggère que l'esprit critique, voire le scepticisme, devrait prévaloir pendant les processus de négociation des F&A, notamment lors de la formulation des idées spécifiques relatives aux synergies.

LES SYNERGIES, MOTIFS ET JUSTIFICATIONS DES FUSIONS ET ACQUISITIONS

Pourquoi les fusions et acquisitions (F&A) se produisent-elles ? Les explications, nombreuses, varient allant des plus rationnelles et substantives aux plus critiques et sociopolitiques [TRAUTWEIN, 1990]. Les explications les plus rationnelles incluent la création de la valeur, l'accroissement des profits via les économies d'échelle ou d'éventail, ou encore l'apprentissage, via le transfert de connaissances et de capacités. Néanmoins, les F&A seraient aussi motivées par des ambitions de pouvoir et de prestige. La construction d'empires et le managérialisme expliqueraient la frénésie actuelle de F&A [TRAUTWEIN, 1990 ; SETH *et al.*, 2002]. Les F&A seraient également liées à des mouvements sociaux spécifiques caractéristiques de certaines périodes [DAVIS, 1994 ; THORNTON, 1995]. Enfin, des experts, notamment des consultants et des banquiers d'affaires ayant développé leur activité propre sur le marché des 'fusac' (fusions et acquisitions), ont souvent joué un rôle central dans la promotion du marché des 'fusac', et soutenu, sinon initié, de multiples F&A [LUBATKIN et LANE, 1996].

Pour comprendre l'existence des F&A, il importe d'examiner en terme dynamique le processus de F&A. Ce processus est souvent caractérisé par une accélération du temps et par un engagement croissant. Les acteurs impliqués – souvent les champions des opérations – ont des difficultés à abandonner leurs idées initiales, et ont tendance à être surexcités et influencés au moment d'évaluer les avantages et inconvénients des différentes options. Ces champions sont d'ailleurs souvent forcés de vendre leurs idées à d'autres décideurs clés, ce qui peut créer des attentes irréalistes quant aux effets d'une opération. Le secret souvent associé au processus de F&A accroît encore ces tendances à la surexcitation et à l'exagération [DUHAIME and SCHWENK, 1985 ; JEMISON and SITKIN, 1986 ; HAUNSCHILD *et al.*, 1994].

Bref, quels que soient leurs motifs réels, les F&A doivent être justifiées tant auprès des parties prenantes internes qu'auprès des parties prenantes externes. Ce processus de justification suppose de traduire les idées

clés de la F&A dans un langage qui plaira à ces parties prenantes, tâche difficile car ces parties prenantes peuvent avoir des intérêts divergents. Les investisseurs sont généralement intéressés par le prix payé, les possibilités de rationalisation et la création de synergies. Le personnel est traditionnellement concerné par la perte d'emplois et par les éventuelles conséquences défavorables des changements organisationnels. Mais d'autres acteurs, notamment les analystes d'affaires, les représentants syndicaux, les représentants du gouvernement, et les journalistes, sont également impliqués dans le support ou le rejet de certaines de ces idées.

Les acteurs clés, en général les propriétaires ou les dirigeants, développent donc plus ou moins consciemment de multiples rhétoriques. Pendant ces processus de construction et de diffusion de sens (*'sense making'* et *'sense giving'*), les justifications liées aux synergies jouent souvent un rôle crucial [LARSSON, 1990]. Le concept de synergie est opérant car il sous-entend que la réunion de deux entités peut créer quelque chose de plus que leur simple addition. En contrepartie, il est souvent vague, mal défini, ambigu : les acteurs d'une opération de F&A peuvent avoir des opinions fondamentalement différentes quant au sens des synergies.

PROCESSUS DE SIGNIFICATION ET CONSTRUCTION SOCIALE DES SYNERGIES

Nous adoptons la perspective théorique de la *'signification'* pour examiner les processus psychosociologiques complexes grâce auxquels les acteurs construisent socialement leur réalité [cf. par exemple, GIOIA, 1994 ; WEICK, 1995 ; DUTTON *et al.*, 2001], *i.e.* les synergies dans les F&A. Dans cet article, nous définissons le processus de signification comme une activité interprétative continue et étroitement liée à l'action organisationnelle. Les processus de signification organisationnelle sont importants car ils ne portent pas sur des questions routinières ou insignifiantes, mais sur des enjeux particulièrement pertinents pour certains acteurs de l'organisation. Ces enjeux peuvent être définis comme les cibles spécifiques des processus complexes de signification. Dans les F&A, les questions relatives aux synergies et aux changements organisationnels seront certainement des cibles ou des questions centrales.

La pertinence et le sens de ces enjeux varient selon le statut et la position des acteurs. D'une part, il est utile d'intégrer les divisions internes, en distinguant les responsables de l'opération qui ont voix au chapitre, des autres acteurs organisationnels. Pour simplifier, les promoteurs/champions de la F&A sont activement engagés à *donner sens*, tandis que les autres cherchent à *faire sens* des différents enjeux, en premier lieu des synergies. Cette distinction coïncide souvent avec la

division hiérarchique traditionnelle, entre ceux qui portent la responsabilité managériale : les 'dirigeants', et ceux qui constituent l'organisation, 'le personnel'. Cependant, les dirigeants peuvent avoir des opinions très différentes sur les bénéfices potentiels de la F&A, voire sur leur simple existence. Au nom de luttes politiques internes, ces dirigeants peuvent mettre en avant, ou au contraire minimiser, les synergies en question, en jouant sur les difficultés ou les coûts induits de leur obtention.

D'autre part, les dirigeants, héritant de cultures d'entreprises différentes, risquent de considérer les enjeux de la F&A, tels ceux relatifs aux synergies, à travers des prismes différents [BUONO et BOWDITCH, 1989 ; HAMBRICK et CANNELLA, 1993 ; GREENWOOD *et al.*, 1994 ; OLIE, 1994 ; VAARA, 2002]. Certes, cela est souvent dû, au moins en partie, aux points de vue culturels différents. Mais la dimension politique joue aussi son rôle, car la réalisation des synergies implique des décisions primordiales, tant concrètes que symboliques. Par exemple, dans des situations impliquant l'attribution de postes clés prestigieux, l'exécution de plans de rationalisation scientifique, industrielle et/ou commerciale, la gestion de plans de réduction d'effectifs, l'investissement ou l'allocation de ressources supplémentaires dans certaines activités, il n'est pas rare que les opinions et les interprétations relatives aux synergies potentielles varient selon le partenaire [par exemple, VAARA, 2003]. Ainsi, les processus de signification relatifs aux synergies peuvent aisément devenir un ingrédient majeur de la politique interne à l'organisation intégrée post F&A.

LE CAS BIOMÉRIEUX – PIERRE FABRE

Pour approfondir la compréhension des processus de signification relatifs aux synergies, nous présentons maintenant un cas empirique : la fusion entre BioMérieux et Pierre Fabre. Ce cas est particulièrement révélateur, car les partenaires joignirent leurs forces en septembre 2000 dans un climat d'euphorie, simplement pour se séparer, voire se déchirer, en juin 2002. Dans cette section, nous présentons successivement les acteurs de la fusion et défusion, la méthodologie de recherche, et l'historique de l'opération.

Les acteurs de la fusion

Le Groupe Pierre Fabre (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 il est aujourd'hui à la tête d'un groupe très diversifié en



© Gilles Bouquillon/GAMMA

Pierre Fabre et Alian Mérieux lors de l'inauguration du Laboratoire Pierre Fabre « Les Cauquillous » à Lavalur, le 20 octobre 2000.

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). 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.

Sans héritier, féroce et indépendant, très réservé à l'égard de la Bourse, Pierre Fabre est préoccupé par sa succession. Il refuse toute offre de grandes entreprises pharmaceutiques qui, selon lui, démantèleraient ce qu'il a mis des dizaines d'années à créer. Durant la dernière décennie, des bruits ont couru quant à de nombreux partenariats, certains ayant été effectivement tentés, mais sans succès, avec Byk-Gulden (sur

une base de 50 %-50 %), Dupont (rachat) ou Sanofi-Synthelabo (alliance). Pierre Fabre est un personnage hautement secret, sans biographie officielle.

BioMérieux Alliance est basé à Marcy l'Étoile, dans la région lyonnaise, et dirigé par son fondateur Alain Mérieux. L'entreprise réalise en 1999 un chiffre d'affaires de 3,4 milliards de francs et occupe le huitième rang mondial dans l'industrie du diagnostic biologique (diagnostic clinique des maladies infectieuses, métaboliques, endocriniennes et cancéreuses). BioMérieux consacre 12 % de son chiffre d'affaires annuel à la recherche et au développement. 75 % de son activité se situe sur le plan international. BioMérieux 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. 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 actionnaires, CGIP – Wendel Investissements, dirigé par Ernest Antoine Seillère et qui détient 33 % du capital, et le groupe Dassault (2 %). Dans le même

esprit que Pierre Fabre, Alain Mérieux ne souhaite pas voir son entreprise tomber entre les mains de quelque grande multinationale.

Les motivations d'Alain Mérieux restent incompréhensibles si on ne prend pas en compte l'une des sagas familiales les plus extraordinaires de France. Alain Mérieux est le fils du défunt Charles Mérieux. Pendant des décennies, Charles Mérieux dirigea l'Institut Pasteur, la fondation qui poursuit les travaux visionnaires de l'inventeur des vaccins, Louis Pasteur (années 1880-1885) et qui inventa la plupart des vaccins utilisés à travers le monde, notamment les vaccins pédiatriques et les vaccins destinés aux voyageurs. Charles Mérieux a probablement beaucoup souffert de la transformation de l'Institut public français Pasteur en entreprise privée, entreprise qui constitue aujourd'hui, en 2005, la colonne vertébrale de la première entreprise mondiale de l'industrie du vaccin : Sanofi-Aventis Pasteur. Alain Mérieux a perdu son premier fils, Rodolphe Mérieux, qui aurait pu lui succéder, dans un dramatique accident d'avion. Son deuxième fils, Christophe Mérieux, le directeur R&D de BioMérieux et le président exécutif de Transgène, sera sans doute son successeur. Tout le monde sait, dans son entourage, que le rêve de la famille Mérieux est de revenir à l'industrie des vaccins.

Méthodologie

Cette recherche est basée sur l'analyse longitudinale de multiples sources de données. Cette stratégie de recherche est la seule capable de donner une image crédible des processus de signification. Il convient en effet, pour comprendre les processus de construction et de diffusion de sens propres aux différents acteurs, d'analyser les multiples vecteurs de sens. En pratique, nos investigations empiriques sont centrées sur une analyse du discours du matériel documentaire disponible : sources secondaires internes et externes, et entretiens avec une vingtaine de personnes clés, en deux vagues (printemps 2003 et automne 2004).

• Presse des affaires

Nous avons réuni plus d'une centaine d'articles de presse, provenant, pour la plupart, du *Wall Street Journal*, du *Herald Tribune* et de *Reuters* (couverture internationale) et du *Figaro*, des *Échos*, de *La Tribune*, et de *L'Usine Nouvelle*, quatre des principaux journaux économiques français.

• Presse Régionale

Nous avons étudié la presse régionale, car les deux groupes sont fortement ancrés dans leur région respective. Les autorités régionales sont, de fait, des parties prenantes, puisqu'elles bénéficient des taxes des partenaires et de l'emploi de personnels locaux. La presse

régionale, bien que peu orientée vers l'économie, a fourni d'importantes informations sur la légitimité de la fusion, du point de vue des parties prenantes locales. Elle a également fourni des données sur la compréhension du marché par les groupes, ainsi que sur leurs espoirs et leurs craintes. Pierre Fabre lui-même, via sa holding personnelle, a des intérêts financiers dans la presse et la radio locale, notamment à *Tarn Info*.

• Agence de Presse

L'agence de presse *Image 7*, qui a co-conçu et co-organisé la couverture presse de la fusion et de la séparation, a fourni un accès complet à sa documentation interne pour toute la période du cas. Source précieuse de données, elle a permis de comparer la rhétorique utilisée en interne (rassemblée à travers des entretiens rétrospectifs) et la rhétorique diffusée en externe vers les principaux journaux d'affaires. De plus, elle nous a donné l'opportunité d'étudier l'adoption et l'adaptation de la rhétorique de l'agence de presse par les médias.

Dans un premier temps, nous avons analysé cette saga médiatique. Nous affirmons qu'elle a joué un rôle clé dans les discussions relatives aux synergies potentielles. Nous nous sommes spécialement concentrés sur la façon dont les journalistes étaient impliqués dans la définition, la promotion et la communication des idées initiales autour du théranostique. Nous avons aussi examiné si les communiqués de presse guidaient, ou non, l'information et la critique de la fusion diffusés par les médias. Nous avons retenu un échantillon distribué dans le temps d'articles français [français car peu a été écrit sur les synergies dans la presse internationale], identifié les paragraphes des articles relatifs aux synergies, puis mesuré l'importance relative de ces paragraphes selon qu'ils étaient positifs, neutres ou négatifs au sujet de ces synergies. À l'origine, au moment de l'officialisation de l'accord (période courant de septembre à décembre 2000), 10 % des commentaires des journalistes étaient négatifs, et 90 % étaient positifs. Au cours de l'année 2001, les commentaires positifs et négatifs s'équilibrent rapidement à un niveau moyen (30 % pour chaque position) et quelques développements sont neutres et/ou incertains (40 %). À la fin de la période (premier semestre 2002) le ratio initial s'inverse, passant à 10 % de positif et 90 % de négatif. Au passage, nous avons observé comment un même journaliste, notamment le rubricard – chroniqueur, c'est-à-dire celui qui tient une chronique de manière régulière (quotidienne dans le journal *Les Échos*, ou hebdomadaire dans *L'Usine Nouvelle*), modifie sensiblement son analyse sur une période de dix-huit mois, mais de façon subtile, par petites touches, de sorte qu'on ne puisse que difficilement démontrer son changement de posture...

- *Entretiens avec des tiers et experts indépendants*

Une fois la compréhension du cas acquise grâce aux données secondaires, nous avons procédé à une vingtaine d'entretiens, en face à face ou par téléphone. Nous avons interrogé des experts indépendants dans le domaine, tels que des dirigeants de *start-up* issus de BioMérieux et Pierre Fabre, des consultants spécialisés dans l'industrie pharmaceutique, certains ayant contribué aux rapports suivants : Rapport Clinica [2000], Rapport EUROSTAF [2000] et rapport IBM Global Services [2002].

- *Entretiens avec des journalistes : investigateurs et chroniqueurs*

Dans les journaux d'affaires français, les quotidiens en particulier, la division du travail est organisée en fonction de distinctions plus ou moins formelles parmi les journalistes, investigateurs, chroniqueurs et journalistes free lance. Les chroniqueurs, ou rubricards, sont importants, parce qu'ils contrôlent une rubrique et commentent jour après jour le même sujet. Nous avons rencontré des investigateurs et tous les chroniqueurs des principaux quotidiens. Nous étions intéressés par la façon dont ils avaient pu changer d'opinion en dix-huit mois, en étant d'abord très enthousiastes et faisant la promotion de *théranostique*, en étant plus critiques ensuite et hésitants à propos du concept. Nous avons notamment rencontré l'investigatrice des *Échos* : dans un dossier très influent, elle a traqué l'origine du mot *théranostique* dans un rapport industriel fait par Clinica Reports [*'Theranostics : The influence of Diagnostics on Pharmaceutical Therapy'*, 2000], qui avait lui-même emprunté ce concept à un consultant américain, John Funkhouser, qui fut le premier à utiliser le concept en juillet 1998 pour vendre sa nouvelle Biotech : *Cardiovascular Diagnostics* (1).

- *Entretiens avec les dirigeants*

À cause du caractère sensible du cas, nous nous attendions à devoir travailler sans l'accord des partenaires. Quatre entretiens avec les plus proches collaborateurs des fondateurs, des deux partenaires, furent annulés à la dernière minute, en mai et juin 2003. Des sources informelles des deux parties nous confirmèrent que les deux partenaires ne voulaient faire aucun commentaire sur cette aventure. Nous nous attendions à de telles difficultés. Un informateur des *Échos*, investigateur qui avait dix ans d'expérience dans ce domaine, nous avait prévenus (février 2003) qu'il serait difficile d'obtenir des informations. C'était la première fois de toute sa carrière de chroniqueur des F&A dans l'industrie pharmaceutique, que deux parties refusaient

d'organiser des interviews formelles. Heureusement, nous avons anticipé les difficultés et nous avons rencontré des cadres supérieurs et intermédiaires entre mars et mai 2003. Nous avons rencontré quelques cadres et experts complémentaires, en octobre et novembre 2004, pour évaluer si les perspectives et interprétations du cas avaient évolué avec le temps. Nous n'avons observé ni nouvelle interprétation, ni nouveau fait : l'histoire semble 'réifiée', 'refroidie', et il est donc pertinent de la présenter.

L'HISTOIRE DE LA FUSION

Les assemblées générales des entreprises BioMérieux et Pierre Fabre approuvent la fusion, en décembre 2000. 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 (3+3 membres), localisé à Castres (Tarn) et le directoire, localisé à Marcy (Rhône). Jean Luc Bélingard (Pierre Fabre) et François Guinot (BioMérieux) partagent la direction générale. BMPF contrôle 5 filiales : Pierre Fabre Médicament, Pierre Fabre Dermocosmétique, Dolisos, Transgène et BioMérieux. BMPF souhaite accroître son développement international, hisser sa marge opérationnelle à 15 % (contre 8 % en 1999), et coter le nouveau groupe en bourse dans les trois ans.

Les synergies potentielles liées à la combinaison de la *thérapie* (Pierre Fabre) et du *diagnostic* (BioMérieux), 'labellisée' dans le terme '*théranostique*', constituent de fait la justification clé de l'opération. Quelques cadres supérieurs déménagent entre Castres (Pierre Fabre) et Lyon (BioMérieux). Six groupes mixtes sont constitués pour organiser l'intégration et exploiter les synergies (achats, affaires légales, développement international, etc.) mais l'approche reste prudente. En effet, les activités (dermocosmétique, homéopathie et pharmacie) relèvent de logiques scientifiques, industrielles et commerciales assez différentes et aucun changement organisationnel majeur n'est imposé : « *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* » [M. Bélingard, déclaration à la Presse].

Les conflits émergent au second semestre 2001. Pierre Fabre, apparemment insatisfait de la façon dont est dirigée l'entreprise, adopte un rôle plus actif. À ce moment-là, il devient clair que les visions de Pierre Fabre et d'Alain Mérieux quant aux stratégies futures et aux synergies potentielles présentent des différences fondamentales. Cette période est marquée par des conflits croissants au sein de la direction générale, entre MM. Fabre et Mérieux d'une part, et MM.

(1) Notre recherche personnelle nous conduit à penser que la première apparition du concept date du 3 août 1998, dans un communiqué de Presse de CardioVascular Diagnostics, Inc, qui annonce la réussite de la phase II d'un nouveau test, 'referred to as theranostic tests' : <http://www/pharmaceutics.com/press/aug3.98.html>.

Bélingard et Guinot d'autre part. En décembre 2001, M. Bélingard, l'ardent défenseur, si ce n'est le théoricien, du *théranostique*, quitte BMPF.

Début 2002, la rumeur court d'une séparation possible [*Les Échos*, 25 janvier 2002], ce que confirment trois jours plus tard les représentants de BMPF. Ils admettent publiquement que peu de synergies ont été trouvées. Apparemment, les fondateurs et leurs plus proches collaborateurs sont convaincus que la fusion n'a plus – si jamais elle en a eu – de sens. Le 16 mai 2002, le groupe BMPF annonce sa séparation, qui prendra effet en juin 2002. Chaque société reprend ses actifs de bases et son actionnariat d'origine. Le dénouement des alliances et partenariats scientifiques réalisés par le groupe BMPF est plus difficile. Suite à la séparation, de nombreux cadres du groupe Pierre Fabre quittent le groupe, tant par dépit que par déception devant ce retour à une situation sans perspectives.

Dans cette fusion et défusion si singulière, un projet majeur mérite une attention particulière. Courant 2001, BMFP et deux cabinets de consultants – le *Boston Consulting Group* et *Parteurop*, un cabinet de consultants spécialisés dans le domaine des vaccins – avaient lancé un projet ambitieux de synergie, basé sur la combinaison des forces de Transgène et de CIPF, dans le but de créer un véritable acteur dans l'industrie du vaccin. Bref, de réaliser le rêve de la famille Mérieux. Dans le domaine du vaccin, les barrières à l'entrée sont absolument énormes, notamment – ce qui est peu connu – dans la fabrication (les difficultés sont centuples par rapport au médicament, car on travaille sur du vivant) et seulement quatre concurrents internationaux se partagent, à parts égales, environ 90 % du marché mondial. Or, Transgène et CIPF ont tous deux des compétences et des capacités complémentaires, très rares en Europe et, a fortiori en France. Ce qui est intéressant, c'est que ce projet n'a jamais attiré l'attention en dehors de cercles très restreints. Nos entretiens confirment que ce projet n'était pas connu des scientifiques des deux entreprises, excepté pour quelques rares *'happy few'*. En d'autres termes, le *théranostique* devient l'histoire officielle alors qu'un autre point clé de la fusion reste secret. Ce projet aurait aussi pu fournir une belle histoire, autrement plus crédible. Mais dans tout processus de signification, ou *sense-making*, il y a aussi – en creux et de manière implicite – du *sense-hiding* : ce qui n'est pas communiqué est aussi significatif que ce qui l'est (2). En bref, il apparaît des descriptions précédentes que les deux dirigeants, Alain Mérieux, 62 ans et Pierre Fabre, 74 ans, étaient désireux de faire en sorte que leurs entreprises survivent à leur départ en retraite. La fusion a été une action de défense, liée aux intérêts patrimoniaux des deux fondateurs. Des facteurs tels

l'amitié, une vision partagée du statut et du rôle des entreprises familiales indépendantes, et des engagements politiques communs ont facilité cette manœuvre défensive. La taille de la nouvelle entité *BioMérieux-Pierre Fabre Alliance* (BMPF) rendrait plus difficile un rachat par des concurrents. La nouvelle taille (sensée être) critique permettrait de suivre la course aux dépenses de R&D, caractéristique de l'industrie. Enfin, la nouvelle organisation différerait le problème des successions...

LA CONSTRUCTION SOCIALE DES SYNERGIES CHEZ BIOMÉRIEUX – PIERRE FABRE ALLIANCE

Sur la base de notre analyse, nous distinguons quatre processus successifs de signification relatifs aux synergies (voir tableau 1) : *l'invention*, ou fabrication des synergies ; la *communication* des justifications, en interne et en externe ; la *construction* du sens à donner aux synergies ; la désillusion, suivie de la *réévaluation* des synergies.

Phase 1 : l'invention des synergies

Les négociations initiales entre les deux fondateurs et leurs représentants se sont caractérisées par un enthousiasme grandissant. Le concept de synergie devient progressivement un moyen grâce auquel ces acteurs *font sens* de la fusion. Bien que les négociateurs clés puissent avoir eu des visions différentes des synergies potentielles, il semble qu'un accord ait été établi sur le fait qu'il y avait trois types de synergies à exploiter. Les synergies stratégiques et financières sont liées à la mise en commun des ressources et au management du portefeuille d'activités : par exemple, il a pu être envisagé de céder certaines des opérations existantes de Pierre Fabre (homéopathie et/ou dermo-cosmétiques) pour financer le développement de la recherche pharmaceutique en oncologie. Les synergies internationales renvoient quant à elles à l'exploitation des réseaux complémentaires des entreprises : l'idée de mobiliser le réseau international de BioMérieux pour vendre les produits de Pierre Fabre a également pu séduire.

Mais les plus grands espoirs ont été placés dans la combinaison des compétences technologiques des deux entreprises. Ainsi est né le concept de théranostique, la capacité de créer une synergie grâce à la combinaison de la *thérapie* pharmaceutique (Pierre Fabre) et du *diagnostique* (BioMérieux). Ce nouveau terme gagna du terrain et devint progressivement le centre de la plupart des discussions. Nul ne sait qui fut le père – ou la mère – de ce concept de *théranostique*. Cependant, son caractère séduisant, pseudo scienti-

(2) Les auteurs n'auraient jamais dû être informés de ce projet...

Étapes caractéristiques des F & A	Négociation	Officialisation de l'accord	Première phase d'intégration	Seconde phase d'intégration
Processus de signification	Inventer / Fabriquer les premières idées	Communiquer des justifications	Faire sens des implications organisationnelles	Ré-évaluer les synergies
Arène sociale et parties prenantes	Arène fermée ; Acteurs clés internes (dirigeants et consultants)	Arène ouverte ; Parties prenantes internes et externes, notamment avec les journalistes et médias de masse	Arène semi-ouverte ; Les discussions internes dominant	Arène semi-ouverte ; Discussions internes et externes, notamment avec les journalistes et médias de masse
Tendances psychosociologiques	Enthousiasme Engagement croissant	Pensée illusoire Auto persuasion Pensée de groupe Exagération (over-statement)	Critique croissante Politique interne	Désillusion
Théorisation de la (des) synergie(s)	Cacher les motifs illégitimes Trouver des justifications plausibles, pseudo-scientifiques	S'allier aux discours à la mode Communiquer les signaux convergents de renfort Accroître la plausibilité	Révélation de l'ambiguïté Remise en question de la plausibilité	Effondrement des illusions Ré-évaluation des objectifs

Tableau 1 – Processus et phases de construction sociale des synergies dans les fusions et acquisitions.

fique, et l'idée qu'il portait en germe la transformation profonde de l'industrie, annoncée par les experts du champ qui voyaient la fin du paradigme du *blockbuster* [voir PIGNARRE, 2004 pour un essai virulent], entraîna son adhésion.

« À partir de juin 2000, j'étais associé, nous étions dix en tout. Nous avons été convoqués à Paris, courant juin, nous ne savions pas exactement pourquoi, et voilà que les fondateurs nous annoncent la fusion. Alors, pendant l'été, nous avons fait des études, et nous nous sommes demandés : Qu'allons-nous bien pouvoir raconter sur cette histoire ? [...] Nous avons des réunions de brainstorming, nous avons construit des arguments pour la presse. Puis, l'idée d'unir diagnostic et traitement a eu un sens... Pas dans un très court terme, cela avait un sens sur 5-10 ans, pas dans une opérationnalisation immédiate. Et il était clair que dans le domaine de l'oncologie (cancer), nous avions des capacités et un capital puissants et intéressants [...] En même temps, un article a paru et a mentionné cet anti-modèle du *théranostique* [...] De plus, Jean-Luc Bélingard arrivait de Roche, en avance sur cette tendance [...] Nous avons une belle histoire à raconter » (cadre dirigeant ; direction de la communication institutionnelle).

Ce concept fait écho avec la vision des fondateurs, notamment Alain Mérieux :

« Alain Mérieux avait un rêve, pour ne pas dire une mission : relier le diagnostique et la thérapie. Cela renvoie à un nouveau business model dans l'industrie de la santé. Intellectuellement, c'est très intéressant de com-

mencer avec un diagnostique, et de procéder ensuite avec un traitement, qui va être parfaitement adapté au génotype du patient. C'est un modèle anti-blockbuster [...] De nombreuses études ont estimé que, dans 60 % des cas, les patients qui reçoivent des médicaments produits massivement ne sont pas, ou sont même négativement affectés, pour un certain nombre de raisons [...]. Il serait possible de proposer un traitement adapté au stade de développement de la maladie, voire à chaque maladie » (scientifique, BioMérieux).

Le *théranostique* devient un terme à utiliser pour faire sens et donner sens aux aspects positifs de la fusion. Au lieu de parler des aspects négatifs liés à la rationalisation et aux restructurations [marginales dans ce cas], les dirigeants se concentrent sur des effets positifs et à long terme, qui n'impliquent pas de mesures organisationnelles drastiques. Alain Mérieux et Jean-Luc Bélingard décrivent souvent BMPF comme une fusion inhabituelle, un exemple pour les autres acteurs dans cette industrie. Quand les analystes financiers se plaignent que la mise en commun des ressources est insuffisante, les fondateurs et leurs deux directeurs généraux répondent qu'ils préfèrent travailler sur des *synergies positives*, dites « *agressives* », plutôt qu'uniquement sur des *synergies négatives*. Les synergies *théranostiques* émergent donc en tant que langage par lequel les autres acteurs clés *fabriquent* littéralement un sens à donner à la fusion, de façon légitime et convaincante.

Phase 2 : Communiquer les justifications en interne et en externe

L'opération suscite nombre de discussions en interne et en externe. Dans l'entreprise, des dirigeants comme Bélingard promeuvent le concept de *théranostique* comme *argument explicatif rationnel* et global de la fusion, et comme *logique d'action* quand viendrait la phase d'intégration des opérations des deux entreprises. Le chroniqueur de *L'Usine Nouvelle* décrit ce rôle champion comme suit :

« Personnellement, j'ai toujours été sceptique. Mais Jean-Luc Bélingard avait été le PDG de Roche Diagnostiques. Il avait négocié l'acquisition de Boehringer Mannheim, une entreprise de diagnostic allemande. Cette affaire exceptionnelle et profitable améliora la position stratégique de Roche, et le paradigme comme quoi le diagnostic et le pharmaceutique convergeraient de plus en plus. C'est maintenant la stratégie fondamentale de Roche [en juin 2003, date de l'entretien] [...]. Et BioMérieux était aussi actif dans cette industrie du diagnostic, bien que ce ne soit pas dans la même partie que Roche. Quoi qu'il en soit, le discours pouvait, je pense, être appliqué à BioMérieux et à Pierre Fabre. Cependant, vous avez vraiment besoin d'un vrai spécialiste pour savoir si cela est vrai ou pas, et honnêtement, je ne le suis pas... Sur le papier, on dit : Pourquoi pas ? Je dirais même que très peu d'études ont été faites pour voir si cette stratégie de théranostique tenait. On a simplement cru Jean-Luc Bélingard, un grand expert des synergies entre la pharmacie et le diagnostic » (Alain Jemain, entretien avec l'auteur).

Non seulement Bélingard, mais aussi d'autres autorités respectées font la promotion du concept. BMPF engage une société de conseil pour faciliter l'intégration, et les représentants de cette société se concentrent sur les valeurs et implications organisationnelles du concept de *théranostique*. Cette idée gagne donc du terrain et suscite de l'enthousiasme dans les deux organisations. Notamment, cette idée est à la *mode, tendance*, parce qu'elle permet aux grandes entreprises pharmaceutiques et aux *start-up* biotechnologiques de justifier leurs investissements colossaux, de plusieurs milliards de dollars, dans le génomique : une fois le génotype d'un individu connu, il sera possible de fabriquer un traitement individuel, et d'optimiser ainsi la valeur du traitement, c'est l'*anti-blockbuster*, médicament à formulation unique que l'on administre au plus grand nombre possible de malades, et il en restera bien quelque chose (3).

Ainsi, le concept de théranostique est plausible et pseudo scientifique. Les scientifiques et les experts le voient comme l'extension des concepts scientifiques très établis et très précis de protéinomique et pharma-

cogénomique. La protéinomique est liée à l'analyse des protéines de l'ADN. La pharmacogénomique est liée à la fabrication de thérapies et/ou de produits pharmaceutiques adaptés à chaque patient, basés sur ces analyses ADN.

Comme l'explique un scientifique cadre dirigeant de BioMérieux : « J'ai le sentiment que les théranostiques élargissent l'envergure de ce que nous appelons la pharmacogénomique. Mais le concept a été fabriqué dans le but de la fusion, je n'en avais jamais entendu parler avant (!) ».

Le caractère pseudo scientifique du concept est renforcé par les décisions concomitantes et révolutionnaires de la *Food and Drug Administration*. Cette administration américaine, bien que ne mentionnant pas explicitement le concept de théranostique, venait de reconnaître la puissance des solutions qui combinaient thérapie et diagnostic :

« Roche est de loin la première entreprise dans cette orientation théranostique. En 1998 et 1999, pour la toute première fois, la FDA a autorisé trois de ses traitements, mais seulement en association avec le test : Mabthéra/Herceptin contre le cancer, Pegasys contre l'hépatite C et Fuzeon contre le SIDA » [expert scientifique ; voir aussi *Les Échos*, mars 2003 : 80-82].

Cette justification *théranostique* pseudo-scientifique est d'autant plus convaincante qu'elle est difficile à discuter, a fortiori à contrer, par des journalistes qui ne sont suffisamment experts ni en diagnostic, ni en thérapie. De plus, cette justification constitue aussi un scénario attrayant pour le moyen terme : il faut se souvenir des projets de cotation partielle en Bourse. Nous avons étudié les communiqués de presse initiaux co-écrits par le Directeur de la Communication de BMPF et par *Image 7* :

« Dans un environnement de plus en plus concurrentiel et en perpétuelle mutation, le rapprochement des deux groupes, fortement imprégnés de leur tradition pharmaceutique et biologique, et qui partagent la même culture d'entreprise, permettrait de répondre à l'évolution de la médecine. Cette évolution tend à associer diagnostic et traitement thérapeutique, afin de satisfaire les exigences croissantes des médecins et des patients. BioMérieux-Pierre Fabre maîtriserait l'ensemble du processus de R&D, depuis la recherche fondamentale jusqu'à la commercialisation de solutions diagnostiques et thérapeutiques [...] Le Président de BioMérieux, Alain Mérieux, soutient que la médecine et le diagnostic sont faits pour être étroitement liés » (20 septembre 2000).

Trois mois plus tard (21 décembre 2000), l'en-tête du communiqué de presse de *Image 7* est le suivant : « Vers une médecine plus adaptée au profil de chaque patient, associant diagnostic et thérapie ». Pour la première fois dans un article de presse lié à l'opération, le concept de *théranostique* apparaît. Immédiatement, les médias s'emparent du concept et renforcent ainsi son pouvoir de justification. BMPF lance en quelque sorte la mode du théranostique,

(3) Au moment de publier ce manuscrit, le scandale du Vioxx vient d'éclater et n'en prend que plus de relief. La critique soudaine de la *Food and Drug Administration* américaine est fondamentalement la critique du modèle dominant du Blockbuster.

mode qui lui échappe mais dont il profite en premier lieu. En bref, la justification théranostique s'allie aux discours à la mode (convergence entre diagnostic et thérapie, remise en cause du modèle *blockbuster*; etc.), et s'articule aux signaux externes (décisions de la FDA, etc.), ce qui renforce sa plausibilité.

Les parties prenantes externes convergent dans leur acceptation de l'argument. Cette convergence résulte de trois phénomènes collectifs : les préjugés cognitifs (*seuls les experts savent*), le mimétisme (*puisque nous*

Phase 3 : Faire sens des implications organisationnelles

Le concept de *théranostique* devient une justification efficace pour la fusion, mais engendre aussi de grandes attentes concernant les synergies. Peu après le lancement des premiers projets concrets d'intégration, quelques acteurs clés sont confrontés à l'ambiguïté et remettent en question la plausibilité des synergies promues.



© Collection ROGER-VIOLETT

Le concept de 'théranostique' fut inventé pour nommer la combinaison entre les compétences thérapeutiques de Pierre Fabre et les compétences diagnostiques de BioMérieux - « La médecine entourée de ses deux aides : la pharmacie et la chirurgie » d'après une représentation médiévale.

ne savons pas, suivons l'opinion de la majorité), et la confiance aveugle envers les dirigeants (*Bélingard connaît la musique, s'il fusionne, il a de bonnes raisons*). Deux experts extérieurs suggèrent même que certains dirigeants, sceptiques au début, commencent eux-mêmes à croire à la promesse du *théranostique* : pensée de groupe et pensée illusoire sont à l'œuvre.

« Auteur 1 : Est-ce que les négociateurs eux-mêmes croyaient vraiment à ces synergies potentielles ?

« Expert : Bélingard, sûrement, mais les autres, je ne sais pas... au moins au début. Par exemple, Guinot, qui venait de Rhodia [note des auteurs : industrie chimique], ne comprenait pas du tout l'activité pharmaceutique. Au début, il ne faisait pas de commentaires publiquement sur cette stratégie théranostique. Puis, après un temps, il a commencé à en parler, et il m'a semblé qu'il était vraiment convaincu. Même Alain Mérieux qui ne semblait pas très enthousiaste tout au début commença à en parler avec conviction ».

En premier lieu, la nature exacte de ces synergies reste vague. Par exemple, le *théranostique* est-il un moyen préventif ou un remède, un modèle opérationnel ou une marque destinée à préempter une niche de marché ? En second lieu, des personnes clés commencent à remettre en question le fait que la fusion apporte vraiment des synergies concrètes à court ou moyen terme. Elles montrent du doigt l'écart entre la plausibilité scientifique et l'impossibilité financière de réaliser ces synergies. Comme le dit un consultant ayant travaillé sur le projet confidentiel de rapprochement CIPF-Transgène :

« Auteur 1 : Que pensez-vous de la crédibilité de la promesse de lancer une offre combinée diagnostique + thérapie, que ce soit une solution préventive ou un remède ?
« Expert : Ni Pierre Fabre, ni BioMérieux n'en ont la structure et les compétences. Ils sont dans le marché du diagnostique, c'est sûr, mais cela ne veut pas dire qu'ils peuvent tout diagnostiquer. BioMérieux est fort dans le

domaine du diagnostique industriel, mais très faible dans le domaine du diagnostique de patients et/ou ADN. Seulement des géants, en partenariat avec des start-up de Biotech pourraient le faire... Chaque année, des centaines de millions de dollars sont investies dans la R&D, et doivent être concentrées sur très peu de maladies. Cela coûte très cher d'interagir avec les hôpitaux, d'avoir accès aux cas cliniques, etc. [...] Cela n'était pas crédible en interne ».

Confirmation d'un journaliste :

« Auteur 1 : Cette convergence entre diagnostique et thérapie, ça aurait pu marcher pour BMPF ? »

« Journaliste : Roche a une structure financière qui manque à BMPF. Ils ne jouent pas dans la même catégorie. Je ne suis pas sûr de cette convergence... Enfin, ce dont je suis sûr, c'est que cela demande beaucoup d'argent. Roche peut se le permettre, BMPF ne le peut pas ».

Progressivement, le théranostique devient une illusion scientifique. Un scientifique de BioMérieux, avec vingt années d'ancienneté à son actif, avoue son ignorance du concept... :

« J'avais le sentiment à ce moment-là que quelque chose flottait dans l'air, le concept théranostique amplifiait la portée du concept scientifique bien connu de la pharmacogénomique. Je n'avais jamais entendu parler de théranostique avant la fusion. Il a entièrement été créé pour le besoin de la fusion. Ce concept apportait une logique nécessaire au marché. Il offrait l'avantage de la crédibilité sur le papier, mais en réalité, il ne marchait pas... Je suppose que de grands cabinets de consultants ont travaillé dur sur le développement de ce concept... Je ne veux pas parler d'illusions, mais je crois que c'est ce que les dirigeants voulaient croire ».

Fin 2001, il apparaît clairement que les représentants des deux organisations divergent sur les implications stratégiques et organisationnelles de la synergie théranostique, notamment dans le registre du management du portefeuille d'activités. Par exemple, pour les représentants de BioMérieux, se concentrer sur le théranostique signifie implicitement que BMPF doit céder ses activités homéopathiques et dermo-cosmétiques. Comme l'explique une journaliste interrogée :

« S'ils décidaient de vraiment mettre en place la convergence entre diagnostique et thérapie, cela voulait dire que Pierre Fabre devait se débarrasser de tous ses marchés en dehors des produits pharmaceutiques. Cela ne pouvait évidemment pas marcher. Demander à Pierre Fabre de vendre ses activités dermo-cosmétiques, c'est comme lui arracher les yeux ! Étant donné qu'un de ses neveux dirigeait ces activités dermocosmétiques et que ce neveu était le seul membre de la famille dans l'entreprise, il n'en était pas question ».

Dans ce contexte, il est remarquable de noter que le projet ambitieux consistant à combiner les ressources et les capacités de CIPF et de Transgène n'a jamais reçu véritablement d'attention. Alors qu'il s'agissait d'un projet véritablement ambitieux, qui aurait pu permettre à la famille Mérieux de retourner à l'indus-

trie du vaccin qu'elle avait contribué à inventer. Avec deux unités, CIPF et Transgène, dont les actifs industriels sont non seulement uniques en France, mais extraordinairement complémentaires. Des centaines de données secondaires consultées, une seule phrase d'Alain Mérieux dans *Le Figaro* (21 décembre 2000) fait explicitement allusion à ce projet : « Il existe des complémentarités entre Transgène et le centre d'immunothérapie de Pierre Fabre, situé à Saint-Julien-en-Genevois, en Rhône-Alpes. Nous devons valoriser ce gisement extrêmement prometteur ». 'Extrêmement' n'est pas, à proprement parler, un adverbe qui marque la mesure, et les scientifiques que nous avons rencontrés partagent ce qualificatif... et les regrets.

Alors qu'il aurait pu être une source concrète de synergie, le projet n'est pas promu par les acteurs-clés. En choisissant le théranostique comme cadre logique global, les acteurs-clés accordent moins d'attention au projet Transgène-CIPF, en tout cas dans les médias. Plus tard, quand les relations interpersonnelles se détériorent, il devient clair que le projet Transgène-CIPF ne reçoit pas le soutien politique qu'il aurait mérité pour aboutir. En bref, le processus de signification fut sélectif, excluant du champ des éléments objectifs qui auraient pu fournir une autre logique d'ensemble, donc d'autres justifications à la fusion.

Phase 4 : Désillusion et réévaluation des synergies

Progressivement, les dirigeants de BMPF commencent à considérer la fusion comme un échec. Dans les discussions internes, le théranostique devient un synonyme d'intégration avortée. Les divergences entre dirigeants s'accroissent. Avec l'effondrement des illusions et la réévaluation à la baisse des synergies, et des clashes qui s'amplifient [voir quelques anecdotes dans *Les Échos*, 27 mars 2002, enquête par Denis Cosnard], la démission de Bélingard conduit inéluctablement à la séparation.

Les acteurs qui avaient fait la promotion du concept sont peu à peu critiqués et deviennent des boucs émissaires. Nombre de partisans de la fusion CIPF – Transgène quittent l'entreprise, ce qui leur vaut d'être ouvertement dénigrés, particulièrement dans le groupe Pierre Fabre. Bélingard, en particulier est considéré comme le coupable. Vers la fin 2001, les acteurs externes commencent à se demander si le théranostique a vraiment été le motif clé de la fusion. Beaucoup pensent, mais peu écrivent, que les concepts de synergie en général, et de théranostique en particulier, apparaissent *a posteriori* comme des artifices pratiques pour cacher les vrais motifs de l'opération. Comme le dit un cadre supérieur de BioMérieux :

« Si vous voulez mon sentiment personnel, c'était plutôt un moyen de déguiser, ou plutôt d'apporter de la crédi-

bilité à une décision purement patrimoniale. D'un point de vue technique, c'était réaliste [note des auteurs : cette opinion n'est pas partagée par les collègues scientifiques de l'interviewé, voir citations précédentes]. D'un point de vue financier, c'était de la pure folie : vous avez besoin d'argent pour être d'avant-garde ! Et nous sommes petits dans le domaine du diagnostique et de la thérapie. C'était fantasmagorique ! »

Ce genre de réflexion se répand dans les médias. Progressivement, les journalistes changent le ton de leurs articles. Ils ne critiquent pas directement le concept de théranostratège, car ils ne sont pas outillés pour cela, et ils choisissent donc un angle d'attaque détourné : ils mettent en avant les différences entre les fondateurs, plutôt que leurs similitudes. Foin des similitudes de la fin de l'année 2000 : engagement politique commun à droite, foi dans les entreprises familiales indépendantes, ils insistent en ce début d'année 2002 sur les différences dans les styles de management et les cultures d'entreprise [Les Échos, 27 mars 2002 et 16 mai 2002 ; L'Usine Nouvelle, N° 2810, 31 janvier 2002]. Ultime coquetterie de l'histoire : il n'est donc pas étonnant que les dirigeants fassent une dernière fois référence aux synergies, mais à leur absence cette fois-ci, pour justifier de la séparation de BMPF en deux entités, le long des anciennes lignes organisationnelles.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Cette recherche a porté sur les processus de construction sociale des synergies dans les F&A. Le cas BMPF illustre comment des idées spécifiques relatives aux synergies, d'abord utilisées comme des justifications légitimes, s'avèrent ensuite ambiguës et illusoire et sont, enfin, réévaluées à l'aune des décisions d'intégration post-acquisitoires ou fusionnelles. Bien que cette histoire – pour ne pas dire cette saga – soit particulière à bien des égards, elle n'est en aucun cas unique. Il est aisé de renvoyer aux gigantesques fusions entre Daimler Benz et Chrysler, ou AOL et Time Warner, dont les dynamiques semblent très similaires. En ce sens, cette recherche complète notre compréhension des déceptions et des échecs fréquemment observés dans les F&A.

La contribution théorique de cette recherche se trouve dans l'explication détaillée de la production d'un discours relatif aux synergies et qui donne un sens aux F&A. Ce discours est légitime et facilement accessible, à tel point qu'il est pratiquement inéluctable de parler de synergie dans les F&A contemporaines. Ce discours est consciencieusement construit en interne : il constitue en effet une ressource précieuse que de multiples acteurs vont utiliser intentionnellement au service de leur agenda politique, par exemple pour justifier, légitimer et rendre attractif une opération de

F&A. Cependant, le langage de la synergie est difficile à utiliser. S'il est capable de capturer la logique de la fusion et de créer des images positives, il est souvent vague et ambigu. Même si l'ambiguïté et le flou peuvent être utiles pour gagner le soutien des parties prenantes, le résultat risque aussi d'être la construction d'illusions et d'attentes contradictoires, comme l'illustre le cas BMPF.

Cette recherche soulève plusieurs problématiques complémentaires et appelle des travaux empiriques ciblés. Le modèle présenté mérite d'être étendu et spécifié par d'autres études longitudinales de cas, tant succès qu'échecs. Certaines études pourraient aussi être focalisées sur des sujets précis. Par exemple, l'étude des discours mobilisés dans la création – fabrication de concepts spécifiques comme le *théranostratège* reste à faire. L'analyse des rôles des acteurs clés externes, notamment les consultants et les journalistes, et en particulier la capacité des journalistes à médiatiser des messages précis et à agir comme des agents légitimants, appelle une attention particulière. Enfin, dans cet article, nous nous sommes concentrés sur les activités de fabrication et de diffusion de sens, mais nous avons peu développé l'idée de *cachez le sens*, illustrée ici par le *silence* autour d'idées alternatives qui auraient aussi permis de cadrer le discours : bref, comment choisir la meilleure histoire ? Tout autant que le *'sense making'*, le *'sense hiding'* mérite des développements.

L'esprit critique, voire le scepticisme, sont les implications directes de cette recherche. Il semble si facile d'être convaincu par la rhétorique de la synergie, surtout si le message vient d'experts respectés et résonne avec la sagesse conventionnelle du domaine. Il n'en reste pas moins vrai que toute synergie est difficile à réaliser dans les F&A : même les rhétoriques les plus harmonieuses – et le *théranostratège* en est une s'il en fut – s'avèrent ambiguës et illusoire quand s'engage l'intégration post F&A.

BIBLIOGRAPHIE

- BUONO, A. F. et BOWDITCH, J. L., *The Human Side of Mergers and Acquisitions. Managing Collisions between People, Cultures, and Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 1989.
- DAVIS, G. 1994. A social movement perspective on corporate control. *Administrative Science Quarterly*, 31, pp. 141-173.
- DUHAIME, I. M. et SCHWENK, C. R. 1985. Conjectures on cognitive simplification in acquisition and divestment decision making. *Academy of Management Review*, 10, pp. 287-295.
- DUTTON, J. E., ASHFORD, S. J., O'NEILL, R. M. et LAWRENCE K. A. 2001. Moves that matter : Issue sel-

- ling and organizational change. *Academy of Management Journal*, 44, pp. 716-736.
- GIOIA, D. A. Symbols, scripts and sense making. Creating meaning in the organizational experience. In H. P. SIMS, D. A. GIOIA et Associates, *The thinking organization. Dynamics of organizational cognition*. San Francisco, Jossey-Bass Inc., 1994.
- GREENWOOD, R., HININGS, C. R. et BROWN, J. 1994. Merging professional service firms. *Organization Science*, 5, pp. 239-257.
- HAMBRICK, D. C. et CANNELLA, A. A. (1993). Relative standing: A framework for understanding departures of acquired executives. *Academy of Management Journal*, 36, pp.733-762.
- HASPESLAGH, P. C. et JEMISON, D. B. *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal*. New York, The Free Press, 1991.
- HAUNSCHILD, P. R., DAVIS-BLAKE, A. et FICHMAN, M. 1994. Managerial over commitment in corporate acquisition processes. *Organization Science*, 5, pp. 528-540.
- JEMISON, D. et SITKIN, S. 1986. Corporate acquisitions: A process perspective, *Academy of Management Review*, 11(1), pp.145-163.
- LARSSON, R. *Coordination of Action in Mergers and Acquisitions. Interpretive and Systems Approaches towards Synergy*. Lund, Lund University Press, 1990.
- LUBATKIN, M. H. et LANE, P. J. 1996. Psst ... the merger mavens still have it wrong! *Academy of Management Executive*, 10, pp. 21-39.
- MEIER, O. et SCHIER, G., *Fusions Acquisitions: Stratégie, Finance, Management*. Paris, Dunod, 2003: .
- OLIE, R. 1994. Shades of culture and institutions in international mergers. *Organization Studies*, 15, pp. 381-405.
- SETH, A., SONG, K. P. et PETTIT, R. 2002. Value creation and destruction in cross-border acquisitions: An empirical analysis of foreign acquisitions of US firms. *Strategic Management Journal*, 23, pp. 921-940.
- THORNTON, P.H. 1995. Accounting for acquisition waves: Evidence from the US college publishing industry. In W.R. SCOTT and Soren CHRISTENSEN (Eds.) *The institutional construction of organizations*, pp.199-225. Thousand Oaks, CA: Sage.
- TRAUTWEIN, F. 1990. Merger motives and merger prescriptions. *Strategic Management Journal*, 11, pp. 283-295.
- VAARA, E. 2002. On the discursive construction of success/failure in narratives of post-merger integration. *Organization Studies*, 23, pp. 213-250.
- VAARA, E. 2003. Post-acquisition integration as sense-making: Glimpses of ambiguity, confusion, hypocrisy, and politicization. *Journal of Management Studies*, 40, pp. 859-894.
- WEICK, K.E. *Sensemaking in Organizations*, London, Sage, 1995.

