

Conflits de norms de justice distributive dans les
fusions entre égaux Le cas de BioMérieux-Pierre Fabre

Philippe Monin

Ouafa Fathallah

Eero Vaara

Les strictes fusions entre égaux constituent un phénomène très rare. Pourtant, de nombreux dirigeants communiquent sur l'aspect égalitaire des fusions et acquisitions qu'ils conçoivent. Dans cet article, les auteurs expliquent pourquoi les dirigeants <<maquillent>> leurs F&A en <<fusions entre .gaux>> ; montrent en quoi le postulat égalitaire initial accroît la probabilité de conflits entre deux normes de justice distributive pourtant complémentaires : l'égalité et l'équité ; et illustrent leurs propos avec un cas spectaculaire : la fusion égalitaire, puis la separation des entreprises BioMérieux et Pierre Fabre. Paradoxalement, la simple formulation en termes égalitaire des F&A favorise la diffusion de sentiments d'injustice distributive, qui nuit in fine à la performance de l'opération.

Les fusions et acquisitions (F&A) sont des opérations stratégiques plus populaires que jamais. Pourtant, les synergies ou bénéfices escomptés sont rarement atteints (Haspeslagh et Jemison, 1991 ; Larsson et Finkelstein, 1999), et leurs conséquences sont souvent défavorables pour les parties prenantes internes et externes (Buono et Bowditch, 1985 ; Söderberg et Vaara, 2003). Cette insatisfaction s'explique par la sous-estimation de problèmes spécifiques engendrés par la phase postfusionnelle, d'intégration des entreprises d'origine. Conscients 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 moindre, Merial ou BioMérieux-Pierre Fabre, il ne se passe plus une opération qui ne soit présentée comme un mariage égalitaire entre partenaires consentants. Les dirigeants semblent faire l'hypothèse que les fusions « entre égaux » sont plus légitimes auprès des parties prenantes, et que cette « magie » efface les difficultés de mise en oeuvre. Ces fusions entre égaux, sous-étudiées, constituent l'objet de cet article : Pourquoi les dirigeants représentent-ils leurs opérations comme des fusions égalitaires ? Comment le mythe égalitaire fondateur influe-t-il sur l'évolution de ces fusions ?

Dans la première 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 sociale. Nous suggérons que le postulat égalitaire fonctionne comme un mythe fondateur destiné à légitimer l'opération auprès des parties prenantes, à résoudre la question complexe de l'évaluation des contributions de chacun, et à éluder la question du pouvoir. Au cours de la phase d'intégration postfusionnelle, la violation de ces normes de justice est probable. 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.

La seconde section s'appuie sur un cas emblématique : la fusion égalitaire en décembre 2000, puis la séparation 18 mois plus tard (juin 2002), des entreprises Bio-Mérieux et Pierre Fabre, deux dynasties de l'industrie pharmaceutique indépendante française¹. Les entretiens conduits auprès de cadres et d'ex-dirigeants de ces deux groupes, d'experts de l'industrie pharmaceutique, de consultants, de journalistes et d'enquêteurs des principaux journaux français spécialisés dans l'information économique, complètent les abondantes données secondaires. Les éléments empiriques illustrent et spécifient le modèle initial, notamment l'existence de 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 – dont le ton relève parfois de l'essai – suggère que la simple formulation en termes égalitaire des opérations de F&A favorise paradoxalement la diffusion de sentiments d'injustice distributive, ce qui nuit à la mise en oeuvre, donc à la performance de l'opération.

I. – L'ÉGALITÉ 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 présentent pourtant de plus en plus souvent les acquisitions ou fusions inégalitaires en fusions égalitaires. À 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

¹ Ce cas est exemplaire et extraordinaire pour de multiples raisons, que nous ajoutons à la demande d'un lecteur curieux. D'une part, nous n'avons pas connaissance d'autres entreprises qui aient fusionné, puis se soient séparées quelques années plus tard le long de leurs anciennes lignes organisationnelles. D'autre part, la séparation n'a pas eu les incidences fiscales habituelles : la taxation des plus-values, en cas de non-conservation des titres au moins cinq années après l'opération, comme cela est la règle dans le régime fiscal des groupes. Le Centre de législation fiscal du ministère des Finances en a décidé ainsi, dans un agrément, pendant la campagne présidentielle de 2002...

économique. Nous affirmons que les dirigeants construisent socialement l'égalité entre les partenaires, afin de préparer la mise en oeuvre 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 ; 2) résoudre de manière rituelle la question complexe de l'identification et de l'évaluation des contributions des partenaires ; 3) ne pas poser la question du leadership.

1. 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 *et al.*, 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 : Zaaher *et al.* (2003, p. 187) n'identifient que 45 cas de strictes fusions entre égaux sur un total de 90 480 fusions et acquisitions européennes entre 1985 et 2001, soit un pourcentage de 0,05 %! Ce taux « s'élève » à 0,10 % si l'on considère le marché américain². L'écart entre le très faible nombre d'opérations réellement égalitaires et le nombre élevé d'opérations présentées spectaculairement comme égalitaires conduit à s'interroger sur les raisons pour lesquelles et les processus par lesquels les coalitions dirigeantes présentent comme égalitaires des opérations qui ne le sont pas réellement.

² À ce jour, nous ne disposons d'aucune statistique équivalente pour le seul marché français. 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.

2. Égalité et équité dans les fusions et acquisitions

La plupart des organisations doivent faire face à la dialectique entre efficacité économique et cohésion sociale (Kabanoff, 1991, p. 419). Les relations interorganisationnelles, 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). Les théoriciens « primitifs » de l'équité (Homans, 1953 ; Adams, 1963) 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 est le principe majeur de justice distributive dans les relations qui privilégient la productivité ou l'efficacité économique.

En revanche, dans les relations qui privilégient le développement de relations sociales amicales et agréables, l'égalité tend à prédominer (Deutsch, 1985 ; Mannix, 1995). L'égalité favorise le « destin commun », donc accroît la solidarité (Kabanoff, 1991, p. 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. Or, de nombreux travaux insistent sur le rôle critique de la cohésion sociale pendant la phase d'intégration dans les F&A (Weber et Schweiger, 1992 ; Véry, 2002). Pour favoriser la cohésion sociale, les dirigeants favorisent l'égalité à l'équité, et sont donc enclins à construire socialement l'égalité entre les partenaires, même si ceux-ci ne le sont pas³.

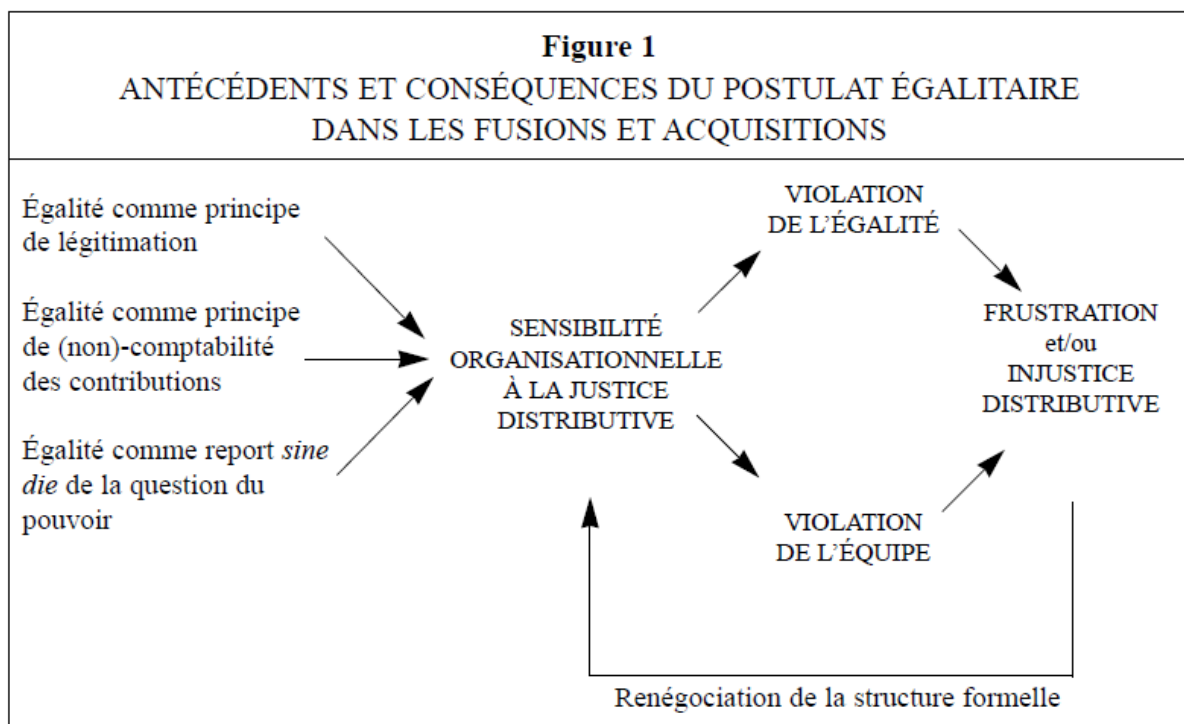
³ Birkinshaw (1999) adopte une approche complémentaire à la nôtre, sans néanmoins la relier aux phénomènes de justice. Il aborde la problématique de l'intégration post-acquisition en différenciant les processus d'intégration humaine des processus d'intégration d'activités ou de tâches. Les premiers supposent du temps et développent la cohésion sociale. Les seconds privilégient la vitesse et l'efficacité. Son modèle, illustré sur trois cas, met également en avant le caractère naturellement conflictuel des deux processus.

3. 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).

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 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, a 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 interorganisationnelles, 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, p. 20 et 37). Dans le cas des fusions entre égaux, nous suggérons

que l'égalité postulée ne préjuge en rien d'un accord sur l'identification et l'évaluation des contributions et rétributions pertinentes :

« 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, p. 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, exprime dès lors davantage une volonté téléologique, ou volonté d'y croire, 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

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, représentent l'opération comme égalitaire, a fin 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 postfusionnelle. Malheureusement, l'égalité *per se* peut être à la source d'un profond sentiment d'injustice, né du conflit entre égalité et équité.

4. Sensibilité organisationnelle à la justice distributive

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 se diffuse de manière exacerbée. Dans les relations dominantdominé, 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). En revanche, 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, p. 423 ; mais aussi Meyer, 2001, p. 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, p. 186).

Nous suggérons donc que les partenaires des fusions entre égaux – tout comme les partenaires d'alliances capitalistiques égalitaires – sont particulièrement 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.

5. Conflits entre normes de justice

Avec la phase d'intégration des fusions « égalitaires », le temps des décisions arrive. L'intégration postfusionnelle 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 (Buono *et al.*, 1985 ; 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. À l'inverse, l'égalité est discriminante par rapport au mérite, elle prolonge et ralentit la phase d'intégration. 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.

Nous développons au niveau interorganisationnel les arguments développés au niveau interindividuel par Kabanoff (1991, p. 421-424) et Meindl (1989). La violation de l'équité, norme de justice associée à l'efficacité économique, est source d'injustice et de frustration, et a des conséquences économiques directes et négatives. Elle conduit à des conflits ouverts pour rétablir l'équité ou proportionnalité. La violation de l'égalité, norme de justice associée à la cohésion sociale, est uniquement source de frustration. Symbolique, donc sans conséquence directe sur la performance, elle sape néanmoins le mythe fondateur de la fusion et conduit à des conflits non-ouverts symptomatiques d'une cohésion sociale en déclin. À terme, un déséquilibre significatif entre l'égalité postulée et les perceptions d'injustice

distributive accroît la probabilité de renégociation de la fusion, vers une domination formelle et explicite de l'un des partenaires par l'autre. La figure 1 illustre l'ensemble du modèle.

Dans la prochaine section, nous illustrons et spécifions les différents éléments conceptuels de ce modèle. Le premier encadré décrit la méthode de recherche et les sources de données. La deuxième présente les acteurs de la fusion. Quant au dernier encadré, il présente un court historique de la fusion.

MÉTHODE DE RECHERCHE ET SOURCES DE DONNÉES

Dans un premier temps, nous avons collecté et analysé plus d'une centaine d'articles de presse issus en majorité des revues nationales et internationales suivantes : *Les Échos*, *La Tribune*, *L'Usine Nouvelle*, *Le Figaro*, *Wall Street Journal* et *Herald Tribune*, traitant de la fusion Biomérieux-Pierre Fabre, de la négociation (deuxième semestre 2000) à la défusion (juin 2002). Nous avons aussi étudié la presse régionale, car les deux entreprises sont profondément ancrées dans le Rhône et le Tarn. *Via* sa holding personnelle, Pierre Fabre possède d'ailleurs *Tarn Info* et est actionnaire de plusieurs médias presse et radio. Dans un second temps, l'agence de presse Image 7, qui a conçu et déployé la campagne de presse avec les entreprises, nous a confié l'intégralité de ses communiqués de presse. Nous avons consulté les études sectorielles de Eurostaf (2000), Clinica Report (2002) et IBM Global Services (2002) sur l'évolution de l'industrie pharmaceutique, et rencontré plusieurs des consultants auteurs. Enfin, nous avons rencontrés les journalistes, enquêteurs ou « rubricards », des journaux suivants : *Les Échos*, *Enjeux Les Échos*, et *L'Usine Nouvelle*.

Dans un troisième temps, nous avons conduit, avec difficultés, une douzaine d'entretiens semi-directifs complémentaires auprès de cadres des deux entreprises ayant un accès direct et fréquent aux dirigeants, et de consultants ayant effectué des missions pour le groupe Biomérieux-Pierre Fabre dans le cadre de la mise en place de synergies postfusionnelles. 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.

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 est aujourd'hui à la tête d'un groupe très diversifié en termes 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 dermocosmétique 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.

Biomérieux Alliance, basé à Marcy l'Étoile, dans la région lyonnaise, est dirigé par son fondateur Alain Mérieux. L'entreprise réalise en 1999 un chiffre d'affaires de 3,4 milliards de francs et occupe le 8e rang mondial dans l'industrie du diagnostic biologique (diagnostic clinique des maladies infectieuses, métaboliques, endocriniennes et cancéreuses). 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. 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 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.

L'HISTORIQUE DE LA FUSION

Fin 2000, les entreprises BioMérieux et Pierre Fabre négocient puis annoncent leur fusion officielle. L'amitié liant les deux dirigeants et une vision commune face à leurs problèmes de succession réactivent un ancien projet. Dès 1995, des négociations avaient eu lieu, mais le projet avait échoué en raison de problèmes de parité et de répartition des pouvoirs. Les assemblées générales des deux groupes approuvent la fusion égalitaire 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, localisé à Castres (Tarn) et le directoire, localisé à Marcy (Rhône). Jean Luc Bélingard (Pierre Fabre) et François Guinot (BioMérieux) partagent la direction générale. Le holding Carla gère 5 filiales: Pierre Fabre Médicament, Pierre Fabre Dermocosmétique, Dolisos, Transgène et Biomérieux. 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, hisser sa marge opérationnelle à 15 % (contre 8 en 1999), et coter le nouveau groupe en Bourse dans les trois ans.

La mise en oeuvre s'engage en 2001. 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 16 mai 2002, le groupe BMPF annonce sa séparation, qui prendra effet en juin 2002. Le communiqué de presse ne précise pas les raisons de cette séparation. 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 suite au retour à une situation sans perspectives.

II. – ILLUSTRATIONS ET SPÉCIFICATIONS DU MODÈLE THÉORIQUE

1. 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).

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, p. 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 ». À l'opposé, BioMérieux est citadine, industrielle, et son fondateur, Alain Mérieux un home public. Les collectivités locales et territoriales et les mairies voient d'un mauvais oeil 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 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).

2. L'égalité comme principe de (non)- comptabilité des contributions

L'égalité fondatrice permet de ne pas entrer dans l'évaluation très complexe des contributions de chacun. La diversité entre les actifs et les activités des deux partenaires soulève de multiples difficultés d'évaluation. Les rentabilités économiques varient (élevée pour la dermocosmétique, moyenne pour la pharmacie, négative pour l'homéopathie), les positions concurrentielles aussi (forte dans la dermocosmétique, 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, il est possible de supposer que, si les dirigeants étaient véritablement entrés dans une comptabilité des actifs, alors l'opération serait apparue comme inégalitaire, et n'aurait probablement pas abouti.

« 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 vraies négociations. 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).

3. L'égalité pour ne pas poser la question du leadership

L'égalité permet de reporter *sine die* la question du leadership. Dans le cas BMPF, 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 1990. 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 oeuvrent 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 la fusion se fera néanmoins à parité ». Seize mois plus tard, le même journaliste écrira (*id.*, 31 janvier 2002, n° 2810, p. 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 ciaprès reflètent les interprétations, nécessairement personnelles (Vaara, 2001) des personnes interrogées, sur quelques-uns des nombreux événements de la vie de BMPF.

4. 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.

« Dès la journée inaugurale à Marcy, 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'Étoile, 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 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 termes 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, F. G. et J. L. B. 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 viceprésident 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, donc très excentré de Castres et de Paris. Alain Mérieux a en tête les synergies possible entre Transgène et le CIPF (*Le Figaro*, 21 décembre 2000). À 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 lorsqu'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 volonté de contrôler le 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 : elles

contribuent à dégrader la cohésion sociale intergroupe 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 sousgroupe 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 marqués, car leur situation semble favorable. Par contre, les sentiments de violation de l'équité sont bien partagés entre les deux partenaires.

5. Violation de l'équité

Pour satisfaire ses partenaires, une relation interorganisationnelle doit être efficace. 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 trois situations : la gestion des carrières, les arbitrages dans le portefeuille d'activités, et les décisions d'investissements.

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 » alternative au modèle dominant « blockbuster » (Mensuel *Les Échos*, mars 2003, p. 80-82). Pour satisfaire l'égalité formelle, François Guinot est également nommé directeur général. Venant de la chimie (Rhône-Poulenc), F. Guinot connaît moins 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.

« 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. » (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, Pierre Fabre refusera de céder la dermocosmétique ou l'homéopathie.

« L'activité homéopathique de Dolisos était pourrie, mais puisque c'est une oligopole, plus précisément une duopole, l'activité pouvait être vendue à bon prix. La dermocosmétique, elle, était très rentable. Donc on aurait pu se consacrer au théranostique et développer cette activité à l'international grâce aux revenus des activités cédées (homéopathie et dermocosmétique) et à l'expérience de BioMérieux à l'international. » (activités support, Bio-Mérieux)

À 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 n'y contribuaient pas. Tailler dans la viande, bref mettre en oeuvre 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 devrait 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 entreprise indépendante, et équité : le groupe BMPF investit pour renforcer la stratégie théranostique de BMPF. Parallèlement à la préparation de la fusion, BioMérieux achève le rachat de Organon Technika, la branche diagnostique d'Akzo Nobel. Pierre Fabre est évidemment 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, 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 directions bicéphales à deux niveaux incarnent au mieux le mythe égalitaire. Très rapidement, elles bloquent les processus décisionnels et paralysent le groupe BMFP. Les journalistes publient simultanément plusieurs enquêtes approfondies, critiques sur le management bicéphale, et inhabituellement 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 » (D. Cosnard, *Les Échos*, 27 mars 2002 ; voir aussi É. de La Chesnais, *Le Figaro*, 17 mai 2002, p. 4).

6. 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 BMPF 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). Les biais de comparaison et d'attribution intergroupes sont les expressions les plus régulières et courantes du factionalisme, et incluent notamment, dans les relations interorganisationnelles, le dénigrement des contributions et efforts du partenaire.

« Très clairement, il y a eu une erreur d'évaluation. Il ne faut pas oublier que BioMérieux, c'est seulement un tiers du chiffre d'affaires de Pierre Fabre [...]. 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 en 1986 de l'entreprise française API Systèmes ; l'acquisition en 1988 de l'unité bactériologique de McDonnell Douglas, Vitek ; l'acquisition en 1994 de Transgène, etc. Bref, de noter que la croissance de BioMérieux s'était faite par acquisition, rarement par développement en interne... Mais les cadres de BioMérieux ne sont pas en reste :

« Vous savez, le développement du groupe Pierre Fabre, de la fin des années 80 au début des années 90, c'est le Ribovinil, 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.

III. – IMPLICATIONS ET PERSPECTIVES

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). Nous avons détaillé trois mécanismes fondateurs du postulat égalitaire initial : l'égalité comme principe de légitimation auprès des parties prenantes ; 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.

Le 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. Nous avons identifié plusieurs instances favorables au développement et à la diffusion de sentiments d'inéquité : la gestion des carrières, les arbitrages dans le portefeuille d'activités, et les processus décisionnels liés à l'investissement. Nous avons suggéré que le factionalisme, c'est-à-dire le 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.

Cette recherche n'est pas sans limites. Le modèle mérite ainsi d'être étendu à d'autres cas, notamment internationaux. L'étude des cas ADECCO, Aventis-SANOFI, 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. De plus, 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.

Les implications pratiques de cette recherche sont de deux ordres. L'égalité socialement construite dans les F&A est favorable à la cohésion sociale et à l'intégration, et complète ainsi l'équité, source de performance économique dans les organisations. 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 présentée comme une fusion entre égaux. Néanmoins, cette recherche suggère aussi que l'utilisation par les dirigeants d'une rhétorique égalitaire comme d'un simple expédient marketing et opportuniste pour vendre une opération d'acquisition aux parties prenantes comporte un risque majeur pour l'intégration postfusionnelle. Il est probablement plus efficace de présenter sincèrement une opération en acquisition amicale plutôt qu'en fausse fusion entre égaux, car les acquisitions amicales, elles, n'induisent pas ces sentiments d'injustice liée à l'inégalité.

BIBLIOGRAPHIE

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

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

Birkinshaw J., "Acquiring Intellect: Managing the Integration of Knowledge-Intensive Acquisitions", *Business Horizons*, May-June 1999, vol. 43, n° 3, p. 33-40.

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

Buono A. F., Bowditch J. L., Lewis J., "When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger", *Human Relations*, vol. 38, n° 5, 1985, p. 477-500.

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

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

Hambrick D., Cannella A.A., "Relative Standing: A Framework for Understanding Departures of Acquired Executives", *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 4, 1993, p. 733-762.

- Haspeslagh P., Jemison D. B., *Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal*, New York, Free Press, 1991.
- Homans G. C., "Status among Clerical Workers", *Human Relations*, n° 12, 1953, p. 5-10.
- Kabanoff B., "Equity, Equality, Power and Conflict", *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 2, 1991, p. 416-441.
- Kayser E., Lamm H., "Input Integration and Output Weighting in Decisions on Allocations of Gains and Losses", *European Journal of Social Psychology*, n° 10, 1980, p. 1-15.
- Kellerhals J., Coenen-Huther J., Modak M., *Figures de l'équité : la construction des normes de justice dans les groupes*, Paris, PUF-Le Sociologue, 1988.
- Larsson R., Finkelstein S., "Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: a case study of synergy realization", *Organization Science*, vol. 10, n° 1, 1999, p. 1-26.
- Mannix E. A., Neale M. A., Nothcraft G. B., "Equity, Equality or Need? The Effects of Organizational Culture on the Allocation of Benefits and Burdens", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 63, n° 3, 1995, p. 276-286.
- Marks M. L., Mirvis P. H., "Rebuilding after the Merger: Dealing with 'Survivor Sickness'", *Organizational Dynamics*, vol. 21, n° 2, 1992, p. 18-32.
- Meindl J. R., "Managing to be Fair: An Exploration of the Values, Motives and Leadership", *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, n° 2, 1989, p. 252-276.
- Meyer C. B., "Allocation Processes in Mergers and Acquisitions: An Organizational Justice Perspective", *British Journal of Management*, vol. 12, n° 1, 2001, p. 47-66.
- Oliver C., "Determinants of inter-organizational relationships: Integration and future directions", *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 2, 1990, p. 241-255.
- Pearce R. J., "Toward understanding joint venture performance and survival: a bargaining and influence approach to transaction cost theory", *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 1, 1997, p. 203-225.

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

Ring P. S., Van de Ven A. H., "Developmental processes of cooperative inter-organizational relationships", *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 1, 1994, p. 90-118.

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

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

Vaara E., Tienari J., "The 'balance of power principle': Nationality, politics and the distribution of organizational positions", A.-M. Söderberg and E. Vaara (eds.) *Merging across borders: People, cultures and politics*, Copenhagen, CBS Press, 2003, p. 87-110.

Very P., *Des Fusions et des Hommes*, Paris, Éditions d'Organisation, 2002.

Very P., Lubatkin M., Calori R., Veiga J., "Relative standing and the performance of recently acquired European Firms", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 8, 1997, p. 593-614.

Zaheer S., Schomaker M. et Genc M., "Identity versus Culture in Mergers of Equals", *European Management Journal*, vol. 21, n° 2, 2003, p. 185-191.