

THESE
pour le
DIPLOME D'ETAT
DE DOCTEUR EN PHARMACIE

par

Solenn BILLARD

Présentée et soutenue publiquement le 13 octobre 2003

*Les rapprochements d'entreprises :
fusions et acquisitions
au sein de l'industrie pharmaceutique*

Président :

Monsieur le Professeur Alain PINEAU, doyen de la faculté de pharmacie de Nantes

Membres du Jury :

Monsieur le Professeur Alain TRUCHAUD, directeur de thèse

Monsieur Fabrice CLERFEUILLE

Mademoiselle Sandrine MONCERE

SOMMAIRE

<u>REMERCIEMENTS</u>	4
<u>INTRODUCTION</u>	5
<u>1^{ÈRE} PARTIE THEORIE DES RAPPROCHEMENTS ENTRE ENTREPRISES</u>	8
<u>1 DIFFERENTS TYPES DE DEVELOPPEMENTS STRATEGIQUES</u>	9
<u>1.1 Définitions : croissance interne, croissance externe et alliance stratégique</u>	9
<u>1.2 Pourquoi opter pour une stratégie d'alliance ?</u>	12
<u>1.3 Pourquoi opter pour une croissance externe ?</u>	13
<u>2 LES OUTILS STRATEGIQUES D'ANALYSE</u>	14
<u>3 LES MODALITES DE MISE EN PLACE DES DIFFERENTS TYPES DE CROISSANCE EXTERNE</u>	22
<u>3.1 L'acquisition d'une entreprise</u>	22
<u>3.2 La fusion entre plusieurs sociétés</u>	22
<u>4 RAISONS MOTIVANT LES RAPPROCHEMENTS D'ENTREPRISES</u>	23
<u>4.1 La course à la taille critique</u>	24
<u>4.1.1 Les origines de ce phénomène</u>	24
<u>4.1.2 Les conséquences du phénomène</u>	24
<u>4.2 Les synergies</u>	25
<u>4.2.1 Le concept de synergie</u>	25
<u>4.2.2 Les synergies de nature économique</u>	25
<u>4.2.2.1 Les économies d'échelle</u>	25
<u>4.2.2.2 La complémentarité ou la conquête de nouveaux marchés</u>	25
<u>4.2.3 Les synergies de nature financière</u>	26
<u>5 DIFFICULTES POUVANT ETRE RENCONTREES ET ELEMENTS A PRENDRE EN CONSIDERATION LORS DE RAPPROCHEMENTS ENTRE ENTREPRISES</u>	27
<u>5.1 Problèmes rencontrés en amont du rapprochement</u>	28
<u>5.1.1 Défaut de vision et de stratégie claire</u>	28
<u>5.1.1.1 Caractéristiques structurelles de rapprochements réussis</u>	28
<u>5.1.1.2 Le choix et la valorisation du rapprochement</u>	30
<u>5.1.1.3 Préparation et planification du rapprochement</u>	34
<u>5.1.2 Obstacles liés à l'hostilité des acteurs</u>	35
<u>5.1.2.1 Les acteurs des alliances</u>	35
<u>5.1.2.2 Les acteurs des fusions-acquisitions</u>	35
<u>5.1.3 Obstacles liés au coût de l'opération</u>	36
<u>5.1.4 Obstacles institutionnels</u>	36
<u>5.2 Mise en œuvre de l'alliance</u>	37
<u>5.2.1 Le champ opérationnel de l'alliance</u>	38
<u>5.2.2 Les apports et les bénéfices</u>	38
<u>5.2.3 Le cadre juridique de l'alliance</u>	38
<u>5.2.4 L'interface entre les participants</u>	39
<u>5.3 Mise en œuvre de la fusion-acquisition</u>	40

5.3.1	Choix du degré d'intégration	40
5.3.2	Recherche systématique des synergies	40
5.4	Dimension culturelle et managériale du rapprochement	41
5.4.1	Les hommes et la répartition des pouvoirs	41
5.4.2	Les divergences d'aspects sociaux	43
<u>2^{ÈME} PARTIE MODALITES ET ENJEUX D'UNE FUSION OU D'UNE ACQUISITION AU SEIN DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE</u>		45
1	GENERALITES SUR LE SECTEUR DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE	46
2	OBJECTIFS DES FUSIONS ACQUISITIONS	53
2.1	Mise en commun d'un potentiel (expertise combinée des deux laboratoires concernés)	53
2.1.1	Généralités	53
2.1.2	Analyse du tableau des présences sur les domaines thérapeutiques	54
2.1.3	Exemple : rapprochement hypothétique entre les laboratoires Roche et Novartis	56
2.1.3.1	Présentation générale des deux groupes	56
2.1.3.2	Fusion entre les deux laboratoires ?	57
2.1.3.3	Les arguments avancés	58
2.2	Recherche d'une compétitivité plus importante	59
2.3	Création d'un nouvel environnement concurrentiel	62
3	DIFFICULTES DES FUSIONS ACQUISITIONS	62
3.1	Mélange de deux « cultures d'entreprises » différentes	64
3.1.1	Généralités	64
3.1.2	Exemple de bioMérieux-Pierre Fabre	65
3.1.2.1	Présentation des deux groupes pharmaceutiques français	65
3.1.2.2	Objectif de la fusion/ pourquoi une fusion ?	66
3.1.2.3	Les raisons de l'échec	67
3.1.3	Exemple de la création d'Aventis	68
3.1.3.1	La création d'Aventis	68
3.1.3.2	Modalités techniques de la transaction	70
3.1.3.3	Composition d'Aventis	70
3.1.3.4	Le mariage de deux cultures	71
3.1.3.5	Les résultats et analyse	73
3.2	Poids des réglementations	74
3.2.1	Généralités	74
3.2.2	Exemple de la fusion entre les laboratoires Pfizer et Pharmacia	74
3.2.2.1	Pfizer ...	74
3.2.2.2	Pharmacia...	79
3.2.2.3	Pfizer / Pharmacia : la fusion en marche...	83
3.3	Synergies recherchées versus synergies avérées	87
4	PRINCIPAUX FACTEURS DE REUSSITE	90
4.1	Résultats souvent « mitigés »	90
4.1.1	Généralités	90
4.1.2	Exemple de la fusion entre les laboratoires Sanofi et Synthelabo	91
4.1.2.1	L'histoire du succès de la construction du groupe Sanofi-Synthélabo	91

<u>4.1.2.2</u>	<u>Le bémol de la confrontation culturelle</u>	92
<u>4.1.2.3</u>	<u>Le difficile mariage de deux cultures d'entreprises</u>	92
<u>4.2</u>	<u>Bonne analyse préalable</u>	93
<u>5</u>	<u>DES FUSIONS ET DES HOMMES</u>	96
<u>5.1</u>	<u>Importance d'intégrer les ressources humaines dans le processus de fusion ou d'acquisition</u>	96
<u>5.1.1</u>	<u>Nécessité de motiver tous les acteurs de l'entreprise</u>	96
<u>5.1.2</u>	<u>Nécessité de mettre en place une politique d'information et de communication efficace et transparente</u>	97
<u>5.1.3</u>	<u>L'égo du dirigeant de l'entreprise</u>	100
<u>5.1.4</u>	<u>Prise en considération des aspects culturels</u>	100
<u>5.2</u>	<u>Partage d'expériences</u>	102
	<u>CONCLUSION</u>	105
	<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	107
	<u>ANNEXE : QUESTIONNAIRE UTILISÉ POUR RECUEILLIR LES TÉMOIGNAGES DE</u> <u>PERSONNES AYANT VÉCU DES FUSIONS OU DES ACQUISITIONS DANS</u> <u>L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE</u>	113

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier notre directeur de thèse, le Professeur Alain TRUCHAUD, qui a suivi mon cursus universitaire depuis trois ans, qui m'accueillie plusieurs mois dans son laboratoire et qui, lors de la rédaction de cet écrit, a su nous guider dans notre travail.

Que les autres membres du jury, Mademoiselle Sandrine MONCERE, Monsieur le professeur Alain PINEAU et Monsieur Fabrice CLERFEUILLE soient remerciés pour le temps consacré à étudier ce travail et pour leur présence le jour de ma soutenance.

Je tiens aussi à remercier tous ceux qui, bien que très occupés par leurs activités professionnelles au sein de l'industrie pharmaceutique, m'ont accordé quelques minutes de leur temps pour me livrer leur témoignage ou répondre à mon questionnaire avec patience et intérêt.

Merci à Romain PINEAU, collaborateur enthousiaste de toutes les heures dans ce travail.

Merci à Bertrand pour son soutien informatique, sa présence.

Enfin, un grand merci à mes parents qui, par leurs efforts et leur patience, m'ont permis de réussir ces études de pharmacie. La rédaction de cette thèse représente l'aboutissement de ces six années passées à la faculté.

INTRODUCTION

Depuis un siècle, l'économie a connu un formidable développement. Ce changement a provoqué une multiplication du nombre d'entreprises et des actifs en général. Les économies américaines et européennes ont subi un ensemble de bouleversements technologiques et économiques. Ainsi, les évolutions majeures des infrastructures et des technologies de production ont provoqué des rapprochements d'entreprises. Le premier mouvement de coopération ou de collaboration entre entreprises a suivi la réalisation du système de liaisons ferroviaires transcontinentales et l'avènement de l'électricité aux USA. En effet, les liaisons ferroviaires ont été un élément fondamental pour le développement du vaste marché américain et la transformation des entreprises régionales en grandes entreprises nationales voire internationales. Puis, l'essor des échanges entre pays et intercontinentaux ont aussi orienté l'économie vers sa phase d'internationalisation. C'est dans ce contexte de mondialisation que les vagues de rapprochements entre entreprises ont débuté et que l'on a pu observer des opérations de types alliances entre entreprises, fusions et acquisitions. Ces vagues de rapprochements entre entreprises sont influencées par le contexte économique et politique mondial. Par conséquent, la première vague de fusion survient à la fin du XIXème siècle après l'avènement du chemin de fer. La seconde vague de rapprochements arrive dans les années 20 et s'achève avec la crise de 1929. Cette fois, ce n'est plus le secteur de l'industrie lourde qui est concerné mais le secteur de l'électricité, des banques, de la chimie et de l'agro-alimentaire. Ces opérations représentaient alors une expansion des activités des entreprises dans de nouveaux domaines ou dans la distribution. L'ampleur de ces opérations dans les années 1980 a entraîné des restructurations nécessaires. Puis, dans les années 1990, les rapprochements sont motivés par des stratégies de croissance notamment dans les secteurs bancaires et dans l'industrie du pétrole. L'industrie pharmaceutique n'est pas épargnée par ces phénomènes. Les firmes cherchent des opportunités d'investissements. Elles souhaitent favoriser leur croissance, faire évoluer leur structure ou s'ouvrir sur de nouveaux marchés nationaux ou internationaux. Ces phénomènes ont touché les Etats Unis d'Amérique, l'Europe et atteignent désormais les pays asiatiques. Les coûts financiers engagés lors de telles opérations stratégiques sont énormes. En 1999, le total mondial des coûts engagés dans des fusions a atteint 3435 milliards de dollars, ce qui correspond à une augmentation de 30% par rapport à l'année 1998. L'importance de la vague actuelle a un impact plus important en Europe dès lors que ces opérations ont été historiquement moins nombreuses sur ce continent.

Leur multiplication en Europe en 1999 a fait passer le montant des fusions et des acquisitions de 585 milliards de dollars en 1998 à 1200 milliards de dollars en 1999.

Dans cette thèse, nous nous limiterons à l'étude de l'impact de ces opérations sur l'évolution des entreprises du secteur de la santé. Les industries pharmaceutiques constituent un secteur bien spécifique car très réglementé. Et, les laboratoires agissent en visant à améliorer le confort et la santé des populations tout en prenant en considération un certain nombre de contraintes éthiques, économiques et politiques. Le marché mondial du médicament a été évalué à 430,3 milliards de dollars en 2002 (contre 220 milliards en 1992). Il s'agit d'un secteur industriel dont l'évolution est rapide depuis le début des années « 90 ». En 10 ans, les Etats-Unis sont passés d'un peu plus de 30% à 49% du marché mondial tandis que l'Europe passait de 33% à 25% pendant cette période¹. Le marché pharmaceutique mondial est donc dominé par les Etats-Unis, suivis de l'Europe et du Japon. Le fait que les entreprises américaines dominent ce secteur est confirmé par le classement des 20 premiers laboratoires mondiaux en 2002. En effet, cinq des dix premières entreprises sont américaines. Le premier groupe français (Aventis) n'arrive qu'en 7^{ème} position. La recherche du profit toujours plus important, la recherche de l'image d'un laboratoire des plus puissants, la course à la taille critique sont aujourd'hui des arguments de poids qui poussent ces firmes pharmaceutiques à trouver de nouvelles stratégies pour accroître leur chiffre d'affaires. Les alliances entre entreprises, les fusions et acquisitions d'entreprises rentrent donc dans ce cadre. Mais ces collaborations entre firmes n'aboutissent pas toujours aux effets escomptés. Les pertes sont parfois importantes. Ainsi, une étude menée par le cabinet conseil d'AT Kearney en novembre 1998 sur 115 opérations, a montré que 42% ont créé de la valeur pour les actionnaires tandis que 58% en ont détruit. Une autre étude (cabinet Mc Kinsey, 1987) révèle que 70% des acquisitions et fusions effectuées par les 20 premiers groupes américains ont dégagé des rendements inférieurs aux coûts des capitaux investis. Une question s'impose alors à nous : pourquoi les entreprises continuent-elles à se lancer dans ces processus de fusions ou d'acquisitions d'entreprises alors qu'il existe tant d'incertitudes quant à la réussite d'un tel projet ? Et, comment s'explique la réussite ou non de tels projets ?

Sans vouloir être exhaustive, cette thèse tente d'apporter des éléments de réponses à ces questions en abordant le sujet des fusions et acquisitions d'entreprises au sein du secteur pharmaceutique. D'une part, les bases théoriques de ces rapprochements et les outils stratégiques utilisés pour étudier ces phénomènes sont analysés. D'autre part, en se basant sur

¹ Source internet ; site du leem ; <http://www.leem.fr/industrie/pres11.htm>, août 2003

des exemples précis de fusions ou d'acquisitions d'entreprises pharmaceutiques, les objectifs de ces rapprochements stratégiques, les causes d'échec et les facteurs de réussite de tels projets sont explicités. Une attention toute particulière est accordée à l'aspect humain, élément indispensable à considérer pour assurer la pérennité des laboratoires pharmaceutiques. Cette thèse s'inscrit dans la continuité de celle de Romain Pineau intitulée « Les rapprochements d'entreprises : alliances au sein de l'industrie pharmaceutique ».

1^{ère} PARTIE

THEORIE DES RAPPROCHEMENTS ENTRE ENTREPRISES

1 DIFFERENTS TYPES DE DEVELOPPEMENTS STRATEGIQUES

1.1 Définitions : croissance interne, croissance externe et alliance stratégique

Etant donné le contexte concurrentiel mondial actuel, les entreprises se doivent d'opter pour de nouvelles solutions en vue de favoriser leur croissance. De nombreuses entreprises affichent donc leur volonté d'étendre leurs activités. Les modalités de ce développement doivent être parfaitement définies. Il existe plusieurs modes de croissance : la croissance externe, la croissance interne ou les deux simultanément.

La croissance interne consiste en une création d'actifs supplémentaires : achats de biens, d'équipements, d'immeubles par exemple. Ce type de croissance est la voie quasi naturelle de développement, elle privilégie l'approche endogène de l'évolution de l'entreprise. Ce cheminement nécessite trois conditions pour fonctionner au mieux :

- L'expansion continue et prévisible des marchés souvent protégés à l'époque des « trente glorieuses »
- L'évolution, en douceur des activités du point de vue technologique, réglementaire, géographique, concurrentiel...
- Les ressources humaines, financières disponibles ou accessibles à bon compte.

Ces conditions étaient celles des « trente glorieuses » mais aujourd'hui leur réalisation est moins fréquente.

La croissance externe, quant à elle, est un mode de développement exogène qui s'appuie sur le rapprochement volontaire ou non, de plusieurs firmes par une prise de participation dans le capital d'une autre société ou par une opération de fusion. Elle peut donc se traduire par une union partielle ou totale des entreprises impliquées. Elle s'appuie, elle aussi, sur trois conditions² :

- La croissance forte et prédictible de marchés plutôt ouverts
- La possibilité de lever des ressources, notamment financières importantes
- La capacité de développer une technicité managériale plus complexe que par le passé.

Ces conditions ont souvent été réunies au cours des années 1971-1990. L'ouverture des marchés nationaux, la circulation des capitaux, les techniques financières de gestion et les progrès et sophistications du marketing et de la commercialisation ont permis aux sociétés de privilégier la voie de la croissance externe. A la fin des années 1990, on assiste au mouvement

²B. GARRETTE, P. DUSSAUGE ; 1995 ; *Les stratégies d'alliance ; les Editions d'Organisation ; chap 4 ; p 81*

inverse. Ainsi, nombre de conglomerats ou de grands groupes multi-métiers opèrent des scissions en leur sein. C'est le cas dans les secteurs de la chimie-pharmacie, l'informatique ou les télécommunications. La recherche de la taille maximum par acquisition, fusion ou autres OPA n'est plus considérée comme la seule voie de salut. Il s'agit d'une stratégie qui peut s'imposer dans certaines situations, mais d'autres voies sont à emprunter lorsque la turbulence et la complexité de l'environnement induisent la rupture. Les entreprises sont désormais concernées par de fortes évolutions et de profondes mutations. Les facteurs économiques subissent d'une part des changements tels que la mondialisation des activités, les cycles de croissances contrastés des marchés, la montée des activités de service, la constitution de « réseaux d'entreprises » ou le poids de la « bulle financière » et des régimes sociaux. Les facteurs technologiques changent aussi. D'autre part, les facteurs socioculturels, politiques et économiques évoluent beaucoup. Les valeurs autour de l'écologie, la constitution de zones économiques d'échanges, la transformation du rôle des états, la normalisation transnationale ou le poids grandissant des institutions supranationales sont autant de paramètres qui sont à prendre en considération. Les concurrents sont de plus en plus concentrés, en réseaux, et en provenance de nouvelles zones géographiques ou d'autres secteurs d'activité, le jeu concurrentiel est multiforme. Les clients eux se positionnent davantage comme des arbitres, leurs exigences sont accrues. La croissance externe peut prendre trois formes : horizontale, la cible se situe sur le même marché que l'acquéreur (exemple de rachat de concurrent) ; verticale, il existe une relation de client à fournisseur entre la société cible et la société acquéreur. La troisième forme est conglomérale : il n'existe pas de relation entre les métiers de la cible et de l'acquéreur.

Ces différentes formes d'intégration sont schématisées ci-après.

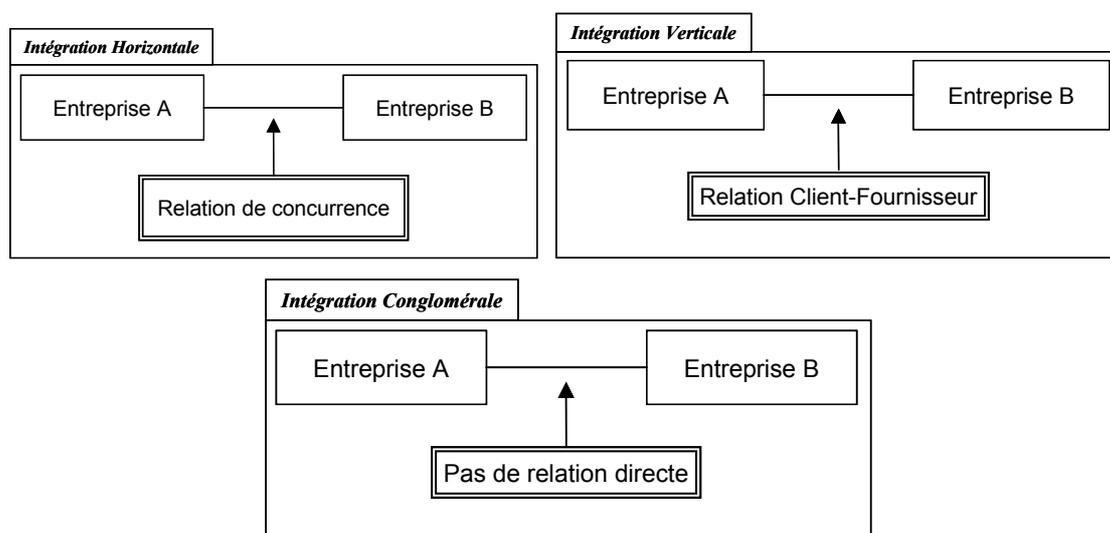


Figure 1 : Les différentes formes d'intégration

L'impératif d'externaliser certaines fonctions est partagé par de nombreuses entreprises. Il les conduit à travailler en alliances, surtout lorsque leur métier se complexifie et que leurs zones géographiques deviennent multiples. L'unité de temps et d'espace n'est plus la même. Les réponses classiques de développement, à savoir la croissance interne et la croissance externe, ne sont plus suffisantes. Elles ne restent appropriées que si les conditions spécifiques sont remplies. L'alliance apparaît donc comme une des réponses les plus appropriées aux mutations en cours.

L'alliance stratégique ou structurelle est un rapport de force, un rapport de pouvoir ou un rapport de négociation dynamique. Ce rapport s'articule autour de trois axes³: le projet, la relation et le contrat. Le projet est une vision stratégique commune, elle est à la base de la démarche vers l'alliance. Cette démarche nécessite une convergence de points de vue et une certaine connivence sans pour autant engendrer une confiance totale entre les deux protagonistes. Les relations établies entre les acteurs ne sont pas forcément matérielles ; elles sont essentiellement humaines et sont fondées sur l'information et la communication. Il s'agit en fait d'interactions de différents ordres. Le contrat représente juste la formalisation du projet et des interactions entre les partenaires. Le degré de formalisme est quant à lui variable. Ce contrat est plus ou moins formalisé selon les cas mais plus l'alliance est amenée à durer dans le temps, plus ce recours au formalisme est important. Il semble que l'importance du projet prime sur celle de la relation qui elle-même prime sur le contrat qui lui ne vient qu'en soutien des deux autres paramètres. Toute alliance stratégique est sous-tendue par un projet, une vision stratégique et positionnée sur un segment stratégique, c'est à dire sur un ensemble de produits-services cohérents. Elle est multidimensionnelle car plusieurs fonctions des entreprises sont engagées dans ce changement et elle est inscrite dans une perspective à moyen voire long terme.

Le nouveau mode de développement qui s'offre aux entreprises est en réalité une combinaison de la croissance interne, de la croissance externe et de l'alliance. Contrairement à la croissance externe, l'alliance stratégique n'est ni un mode de développement complètement endogène ni complètement exogène ; elle se situe à l'interface de ces deux aspects.

Le tableau suivant permet de faire la comparaison entre ces trois modes de développement. Chacune des trois voies nécessite deux types de ressources : financières et humaines.

3 A. BRESSANT et C. DISTLER ; 1995 ; dans *La planète relationnelle*, Flammarion

		Type de développement		
Allocation des ressources		Croissance interne	Croissance externe	Alliance stratégique
	Financières	++	+++	+
	Humaines	++	+	+++

Tableau 1 : comparaison des trois modes de développement ⁴

Ainsi, sans être exhaustif, ce tableau met en évidence le fait que l'alliance stratégique semble moins consommatrice de ressources financières, tout en restant très exigeante en matière de ressources humaines et de savoir-faire. En effet, l'alliance stratégique et structurelle met en œuvre tout un système relationnel entre plusieurs entités appelées à gérer, développer de concert une activité donnée.

1.2 Pourquoi opter pour une stratégie d'alliance ?

Les objectifs de l'alliance sont multiples. L'un des premiers objectifs apparents de l'alliance est de permettre un meilleur arbitrage des allocations de ressources principalement financières et humaines. La Figure 2 ci-dessous présente les principaux objectifs que l'on peut assigner à une alliance. Une alliance peut conforter la pérennité d'une activité ou d'une entreprise, sécuriser une activité, augmenter la motivation des opérateurs, créer une nouvelle activité, structurer un marché, nouer des liens structurels avec des acteurs divers et variés, parfois ne faisant pas partie de son horizon géographique coutumier, faire fructifier le pouvoir d'influence de l'entreprise.

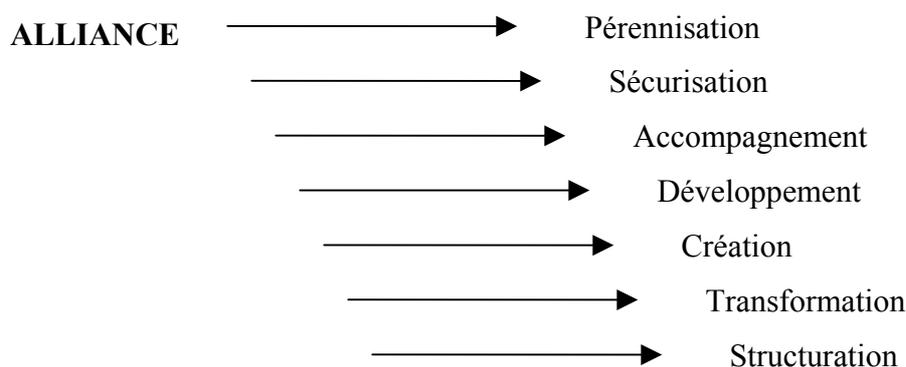


Figure 2 : objectifs des alliances⁵

⁴ A. BOUAYAD et PYLEGRIS ; 1996 ; *Les alliances stratégiques* ; Edition DUNOD, p 29

⁵ A. BOUAYADA et PYLEGRIS ; 1996 ; *Les alliances stratégiques*, Edition DUNOD, p 33

L'un des objectifs principaux de l'alliance est de gagner mais le gain ne passe pas forcément par la mort ou l'élimination des partenaires, bien souvent la durabilité de cette alliance reste un facteur de réussite. Les risques sont mutualisés lors d'un travail en alliance. Le gain attendu n'est pas seulement financier mais se compte aussi en termes commerciaux, d'image, d'implantation géographique, de savoir-faire ou de technologies. Les gains des uns et des autres au sein d'une alliance doivent exister pour chacun, être différenciés et être évolutifs. La viabilité de l'alliance implique que les gains ne sont pas égaux dans la durée. Un chef d'entreprise se devrait de voir dans les alliances la faculté de se frotter à d'autres réalités, tout en apprenant beaucoup de ses partenaires sur les produits, la fabrication, la commercialisation, l'organisation. Il s'agit là d'un des objectifs dits « souterrains », c'est à dire d'objectifs qui ne sont pas les objectifs principaux avancés comme raison de l'alliance mais qui sont tout de même indispensables à sa bonne mise en œuvre.

Les intérêts principaux de ces alliances stratégiques résident dans le fait qu'elles permettent d'obtenir :

- Plus de moyens (ressources quantitatives)
- Plus de qualité de moyens (variétés de ressources)
- Plus de gain de temps (rapidité)
- Plus de gain d'espace (implantations)
- Plus de valeur ajoutée offerte aux clients
- Plus de relations avec les acteurs
- Plus de jeu sur les facteurs (normes)
- Plus de transformations internes (frontières de l'entreprise, organisation et fonctionnement)

1.3 Pourquoi opter pour une croissance externe ?

La croissance externe se caractérise par le rachat d'entreprises déjà présentes sur le marché ou la zone géographique ciblée. Cette stratégie permet de s'implanter rapidement dans de nouveaux domaines. Ainsi, l'entreprise qui rachète l'autre gagne énormément de temps en terme d'obtention de parts de marchés, d'expérience, mais aussi d'image. Cette méthode permet une création de valeur rapide moyennant un investissement conséquent.

2 LES OUTILS STRATEGIQUES D'ANALYSE

L'alliance s'appuie sur un management stratégique, relationnel, dynamique qui exige des savoir-faire spécifiques pour l'élaboration du projet, la mise en relation, la gestion des rapports de pouvoirs tant en interne qu'en externe et la redéfinition du projet stratégique à l'arrivée. Puisque l'alliance est une combinaison entre la croissance interne et externe, elle est fondée à la fois sur la coopération et bien souvent la compétition à la fois. Donc, s'engager dans une alliance avec un partenaire signifie pour le chef d'entreprise d'être à même d'avoir en amont un investissement suffisant pour définir clairement la stratégie à développer et en même temps de renforcer en aval les relations entre acteurs. Selon Anis Bouayad ⁶, la démarche stratégique s'articule autour de sept étapes qui constituent un processus « en entonnoir ».

1. Il faut définir avec précision l'activité ou les activités sujettes à l'alliance ; il s'agit de la segmentation stratégique
2. Il faut clarifier l'intérêt existant de s'engager dans cette fusion : c'est la grille des métiers ou le besoin des alliances
3. Il faut valider le fait que l'alliance est la meilleure solution à envisager : c'est la grille attraits-atouts ou la nécessité des alliances
4. Il faut définir le périmètre géographique dans lequel on va travailler : c'est la définition de la zone géographique de référence ou la territorialité des alliances
5. Il faut déterminer avec quels acteurs il serait convenable de travailler : c'est la définition du profil des alliés
6. Il faut expliciter les modalités de cette alliance : c'est la *définition du type d'alliance*
7. Il faut penser à définir le rôle des acteurs internes en terme de management pour que cette alliance perdure dans la durée : c'est *la gestion des alliances dans la durée*.

Comme nous venons de le voir, tout un travail préalable sur les activités de l'entreprise est nécessaire avant de s'engager dans une alliance avec un partenaire bien choisi. Les savoir-faire de l'entreprise doivent être précisément compris et définis. Ces savoir-faire comprennent

⁶A. BOUAYAD et PY LEGRIS ; 1996 ; *Les alliances stratégiques*, Edition DUNOD ; p 43

les compétences de l'entreprise, ses connaissances, et son expérience spécifique. Ils comprennent deux notions que les Anglo-saxons nomment « Ressources Based Values » et « Knowledge Based Values ». Des outils de stratégie d'entreprise sont à notre disposition pour étudier ces différents paramètres dans toute entreprise. Nous nous intéresserons ici à quatre de ces outils : le triptyque, la matrice acteurs-facteurs (qui est une version améliorée de la matrice clients-fournisseurs de Michael Porter), la grille des métiers et la grille attraits-atouts.

- Le triptyque

Cet outil permet de mettre en relation les membres de l'entreprise issus des différents services puisqu'ils seront tous concernés par le rapprochement à venir. Le triptyque sert à définir les savoir-faire potentiels de l'entreprise, c'est à dire les différentes possibilités matérielles et immatérielles dont elle dispose actuellement et dont elle est susceptible de disposer d'ici quelques temps, en profitant éventuellement de l'alliance à venir. D'un autre côté, la deuxième branche du triptyque sert à déterminer qui sont les clients actuels et potentiels. Enfin, la troisième branche du triptyque évalue les besoins des clients déjà déclarés ou non, et la façon dont l'entreprise en question pourrait y répondre.

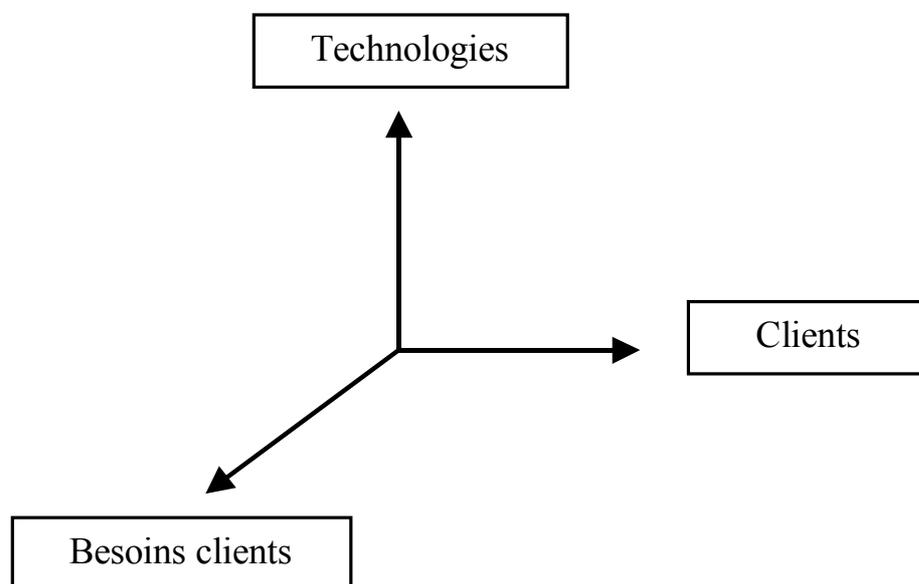


Figure 3 : le triptyque⁷

⁷ B.GARRETTE et P. DUSSAUGE ; 1995 ; *Les Stratégies d'alliance, édition d'Organisation* ; p 50

- la matrice acteurs-facteurs

La matrice de Michael Porter est présentée en Figure 4. Elle permet de situer l'entreprise dans son environnement concurrentiel proche ou plus lointain.

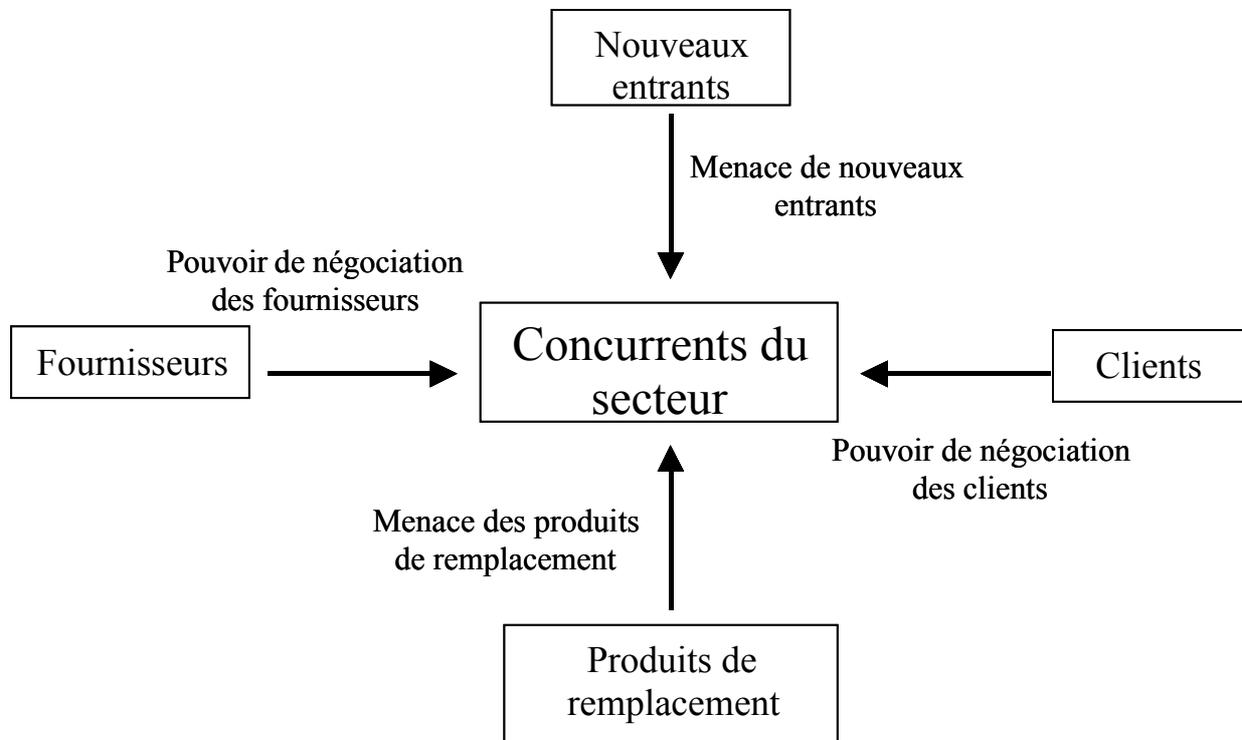


Figure 4 : matrice clients-fournisseurs de Porter ⁸

Cette matrice met en évidence les déterminants structurels de la concurrence. Les menaces liées aux nouveaux entrants concernent des entreprises pratiquant le même métier. Ces entreprises sont confrontées à différents types de barrières ; les barrières liées aux conditions de mise en place des processus de conception, production, et commercialisation telles que les économies d'échelles, l'effet d'apprentissage, les effets de pouvoir de marché et les autres avantages de coûts. Les barrières sont aussi d'ordre commercial, avec l'accès aux réseaux de distribution, et les coûts de conversion, tout autant que d'ordre financier et juridique, politiques et réglementaires. Les pouvoirs de négociation des fournisseurs et des clients sont aussi analysés. La menace des produits de substitution représente la menace plausible liée à l'apparition de produits de remplacement. La rivalité entre les firmes présentes est fonction des services proposés, du degré de différenciation, de la constitution du secteur, du degré d'innovation technologique, de la diversité des concurrents, de l'importance des coûts fixes, des capacités intermittentes et des obstacles à la sortie.

⁸ JP BRECHET ; janvier 2003 ; document support de cours de Management Stratégique ; IAE Nantes ; p 71

La matrice acteurs-facteurs a été initiée grâce à cette matrice. Elle propose un guide de réflexion basée sur l'analyse des cinq forces économiques structurant un secteur. Un secteur est délimité économiquement et géographiquement ; il s'agit d'un ensemble d'entreprises qui produisent des éléments étroitement substituables, il regroupe des entreprises produisant des produits similaires. Dans la suite de notre exposé, nous nous intéresserons donc au secteur de l'industrie pharmaceutique. Il s'agit en effet d'entreprises qui pratiquent des métiers suffisamment proches pour se concurrencer. Ici, les médicaments représentent le cœur de métier de ce secteur. La figure suivante représente cette matrice acteurs-facteurs. Elle met en lumière l'importance relative des différents facteurs déterminants pour l'évolution des activités de l'entreprise.

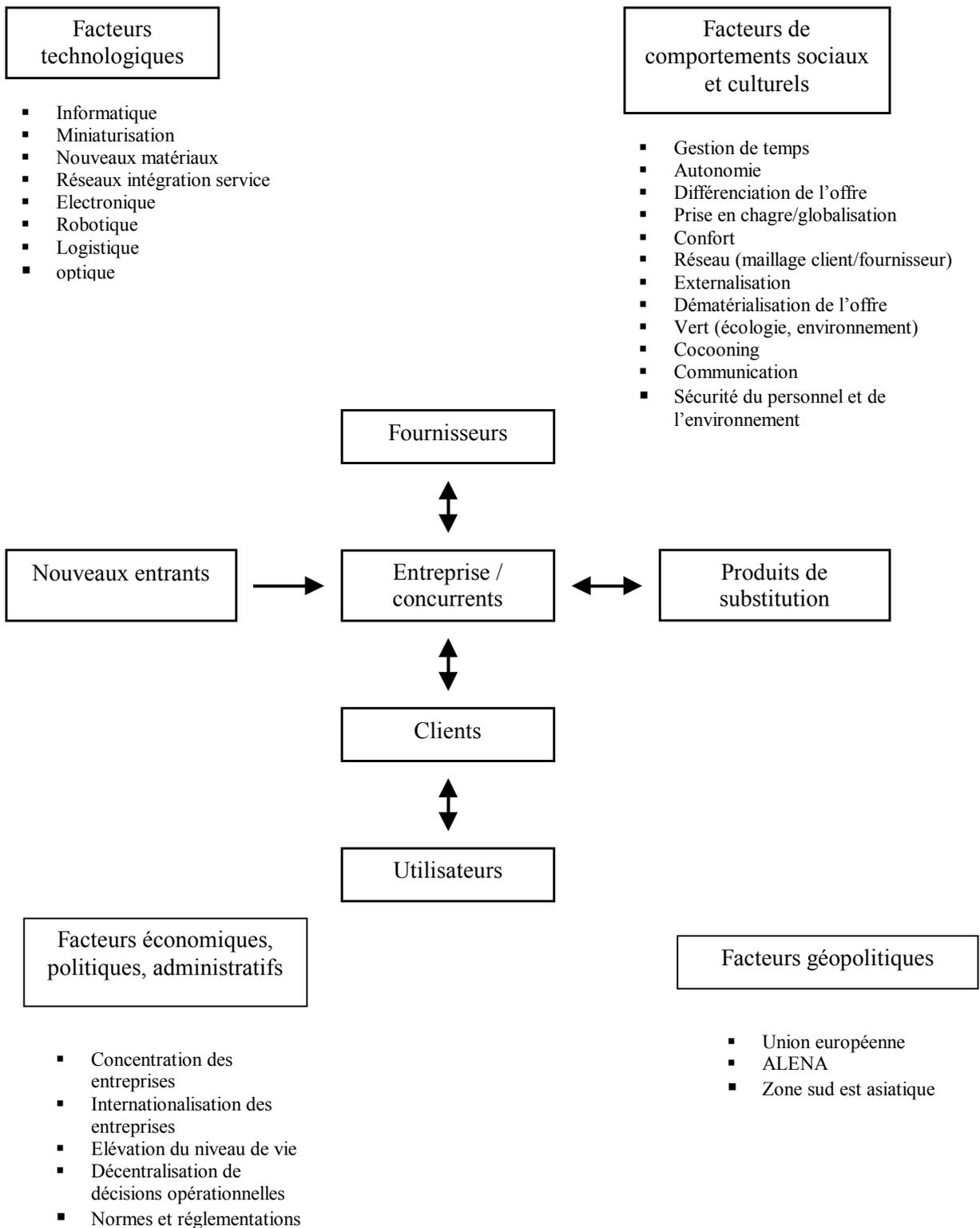


Figure 5 : matrice acteurs-facteurs⁹

⁹ JP BRECHET ; janvier 2003 ; document support de cours de Management Stratégique ; IAE Nantes ; p 71

Après avoir segmenté ses activités, l'entreprise doit définir sur quels domaines la question de l'alliance se pose. Il faut déterminer les facteurs clés de succès qui permettront de maîtriser toutes les activités concernées.

- La grille des métiers

Cette grille permet de positionner tous les segments actuels et potentiels dans une grille, dite BCG2 (Boston Consulting Group), qui s'articule autour de deux axes : l'effet d'expérience et la différenciation. L'axe des abscisses (« maîtrise des technologies ou des savoir-faire, en vue de l'effet d'expérience ») met en évidence l'effet d'apprentissage et les économies d'échelles. Plus les volumes de production sont importants, plus les effets d'économies d'échelle peuvent être attendus. L'axe des ordonnées est l'axe de la différenciation marketing. On parle de « différenciation » quand les clients perçoivent et sont prêts à payer pour les nouveaux apports qui leur sont proposés. Ces apports peuvent être d'ordres différents comme de nouvelles performances techniques, de nouvelles prestations, de nouveaux services... Chacun des axes a été coupé en deux ; quatre cases en découlent. La case des activités dites « concentrées » correspond à un environnement « à volume » dont les caractéristiques clés sont les suivantes : économies d'échelle importantes et possibilités de se différencier faibles. La case des activités dites « spécialisées » caractérise des produits bénéficiant d'une différenciation réussie qui donne une prime importante sur le prix, des économies d'échelles possibles sur le segment visé et une importance considérable de la fonction marketing pour ces produits. La case des activités dites « en impasse concurrentielle » caractérise des produits pour lesquels peu de différenciation est envisageable, pour lesquels les économies d'échelle ne jouent plus et dont la technologie est diffusée et donc disponible pour toute l'industrie. Enfin, la case des activités dites « fragmentées » caractérise un développement de produits pour lesquels les économies d'échelles sont un phénomène important, pour lesquels il existe de nombreuses possibilités de se différencier mais dont l'avantage est difficile à stabiliser. La Figure 6 présente ces quatre cases. Prenons quelques exemples concernant notre secteur pharmaceutique pour illustrer ces propos. Les pilules contraceptives ainsi que le sirop contre la toux ou l'aspirine seront classés dans la case dite des segments « concentrés ». Les médicaments cardio-vasculaires vendus en masse mais protégés par des brevets et des marques se trouvent dans la case des segments « spécialisés ». Les médicaments très élaborés, très chers et toujours en voie d'évolution en termes de conception et de fabrication, comme la pharmacopée du cerveau, les médicaments contre le cancer et le SIDA, le RU 486 sont classés dans la case des segments « fragmentés ». Ainsi, rares sont les entreprises qui peuvent classer

toutes leurs activités dans le même segment. Toute entreprise doit commencer par positionner l'ensemble de son portefeuille d'activités dans la grille des métiers afin de définir, segment par segment, les facteurs clés de succès spécifiques qui sont en sa possession ainsi que ceux qui lui font défaut. Cela lui permettra de s'engager dans une stratégie d'alliance qui aura été réfléchi et bien calculée pour répondre aux besoins de l'entreprise. La grille des métiers permet donc de positionner l'entreprise en termes de maîtrise des facteurs clés de succès spécifiques et donc à ce stade de valider un besoin potentiel d'alliance. Mais, se pose alors le problème d'arbitrage relatif à l'allocation des ressources financières, humaines et techniques. La grille attrait-atouts va tenter d'apporter des éléments de réponse à cette question.

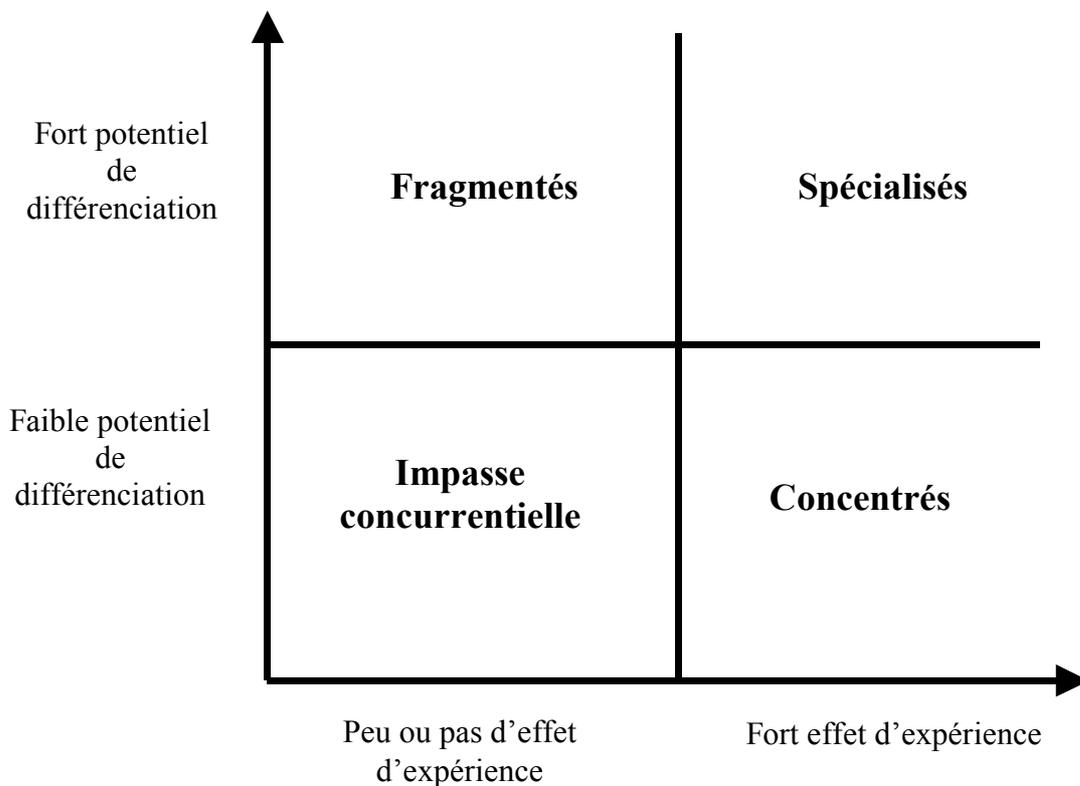


Figure 6 : la grille des métiers¹⁰

▪ La grille attrait-atouts

Cette grille a été créée par Mc Kinsey. Le Tableau 2 représente cette grille. La réflexion engendrée par la réalisation de cette grille permet une approche multicritères au niveau des atouts de l'entreprise et pour les attrait des segments. Les atouts représentent l'ensemble des avantages concurrentiels en comparaison avec ceux de ses concurrents. Ces atouts sont de natures différentes : image de marque, gamme des produits, services, prix de revient relatif, portefeuille technologique, organisation commerciale, système d'information... Les attrait

¹⁰ JP BRECHET ; janvier 2003 ; document support de cours de Management Stratégique ; IAE Nantes ; p 77

sont révélés par les propriétés intrinsèques qui caractérisent le segment. Ces critères concernent par exemple, la concurrence et son intensité, la croissance (taux moyen de croissance annuelle du marché), la perméabilité du marché ou les barrières à l'entrée, les résultats (rentabilité moyenne du secteur concerné), l'intensité capitalistique du secteur, les risques (écologiques, politiques, financiers, réglementaires...).

		Atouts		
		Haut	Moyen	Faible
Attraits	Haut	1	2	2
	Moyen	3		4
	Faible	5	5	6

Tableau 2 : grille attrait-atouts¹¹

Certaines recommandations existent pour réagir face au classement des activités. Pour les activités situées en zone 1, il faut les pousser pour qu'elles dominent leur marché. Pour celles situées en zone 2, il faut investir et se renforcer fortement. Pour les activités situées en zone 3, il faut veiller à segmenter plus finement l'activité et chercher à valoriser certains atouts en les transférant à d'autres activités. Pour les activités situées en zone 4, il faut se retrancher sur une partie du marché ou sur une partie de la zone géographique du départ. Pour les produits situés en zone 5, il faut se spécialiser sur un créneau précis et éventuellement à chercher à valoriser certains atouts dans d'autres segments du portefeuille. Pour les activités de la zone 6, il vaut mieux abandonner ou préparer la retraite. Pour les activités des zones 1,2 et 3, il y a un besoin d'allocations et de ressources. Les activités des zones 4, 5 et 6 doivent quant à elles dégager des ressources. En ayant analysé de cette façon ses activités, l'entreprise peut dégager les moyens nécessaires pour développer le segment nécessaire, seule ou à travers une alliance maîtrisable. Il faut veiller à éviter de monter une alliance déséquilibrée en termes d'apports.

Une fois que tous ces critères ont été analysés et que les modalités de l'alliance future ont été précisées, les entreprises en question peuvent se lancer dans « cette nouvelle aventure ». Il faudra veiller à ce que l'environnement géographique ait été bien étudié. De plus, le suivi de cette opération d'alliance reste un élément indispensable pour sa réussite. Il faut analyser chaque étape du chemin vers cette « union ».

¹¹ JP BRECHET ; 1998 ; *Les stratégies d'entreprises, le diagnostic stratégique* ; dans *Le Cahier Français* n°275 ; p 62

3 LES MODALITES DE MISE EN PLACE DES DIFFERENTS TYPES DE CROISSANCE EXTERNE

Une politique de croissance externe peut se manifester par des opérations bien différentes : l'acquisition partielle, ou totale, d'une entreprise voire la fusion de plusieurs sociétés.

3.1 L'acquisition d'une entreprise

Il convient ici de distinguer les sociétés cibles cotées des non cotées, dans la mesure où la plupart des rachats de sociétés non cotées sont amicaux, sauf en cas de difficultés financières de celles-ci. Dans le cas des sociétés cotées, les rachats sont amicaux ou contraints. Tout rachat d'actions cotées correspond à des procédures réglementées. Il s'agit de la cession des blocs de contrôle (blocs structurants), le ramassage public ou les offres publiques. L'offre publique est la forme la plus courante d'acquisition d'une société cotée. Il s'agit d'une annonce publique aux actionnaires de la société cible, de la volonté de l'autre société d'acquérir leurs titres à un prix déterminé, supérieur au cours de la bourse en vigueur. La plupart du temps, cette démarche vise à la prise de contrôle de la cible ou à une simple prise de participation.

Il existe deux types d'offres publiques : les offres publiques d'achat -OPA- pour lesquelles le règlement s'effectue en numéraire et les offres publiques d'échange -OPE- dont le règlement est en titres. Il existe une possibilité qui laisse le choix entre le règlement en espèces et le règlement en titres. Les offres publiques peuvent être inamicales ou amicales selon qu'elles ont lieu après ou avant négociations entre les dirigeants des deux sociétés concernées. En effet, les offres publiques sont obligatoires lorsqu'une entreprise franchit le seuil du capital ou des droits de votes d'une autre société cotée. Une procédure normale et une procédure simplifiée de déroulement des offres publiques existent, mais nous ne les développerons pas davantage ici. Ces procédures comprennent des éléments réglementaires précis.

3.2 La fusion entre plusieurs sociétés

Il existe plusieurs modalités de fusion de sociétés. Toutes ces fusions comprennent le transfert irréversible d'actifs et sa contrepartie qui prend la forme d'une rémunération en titres et non pas en numéraires de la société. Les trois possibilités sont les suivantes : la fusion-absorption, l'apport de titres et l'apport d'actifs. Dans le cas d'une fusion-absorption, le rapprochement des sociétés concernées aboutit soit à la création d'une nouvelle société dont les actionnaires sont ceux des groupes disparus, soit en la disparition de l'absorbée dont les

actionnaires sont rémunérés en titres de l'absorbante. Dans le cas de l'apport de titres, les actionnaires de la société cible échangent leurs actions contre des titres de l'acquéreur, les deux sociétés subsistant dans une relation filiale à l'issue de l'opération. Enfin, dans le cas d'un apport d'actifs, la société cible n'apporte qu'une partie de ses actifs à l'acquéreur contre une rémunération en titres de ce dernier¹².

Les différents types de fusion sont basés sur des divergences économiques. Ces différences sont d'autant plus importantes qu'il s'agit d'autres modalités que les prises de participation. Ceci s'explique par le fait que lorsqu'une entreprise opte pour un régime de fusion, la puissance économique de la nouvelle entité résultant de l'union est nettement plus importante. Les potentiels de chacune des entités se cumulent. Les actionnaires des deux parties engagées sont impliqués dans le cas d'une fusion tandis que les risques financiers ne pèsent que sur les actionnaires de la société acheteuse dans le cas d'une acquisition.

4 RAISONS MOTIVANT LES RAPPROCHEMENTS D'ENTREPRISES

Le contexte économique mondial, la conformation du marché en terme de mondialisation poussent les entreprises à se rapprocher. Selon les époques, les raisons des rapprochements ont été plus ou moins différentes et ont évolué. Ces rapprochements répondent à certaines contraintes du marché, à la volonté des états de créer des entreprises leader dans un domaine précis, une volonté de « relancer » un secteur économique en déclin... La motivation des industriels pour ces stratégies de rapprochements d'entreprises est avant tout fondée sur l'espérance d'accroître les bénéfices de l'entreprise. Ces opérations visent à accroître le chiffre d'affaires de la future entité créée et donc à asseoir la réputation de l'entreprise et son rayonnement international. Les résultats attendus par les industriels sont d'ordre principalement financiers. C'est la course pour se placer le plus près possible des « leaders », voire même pour devenir ce leader. Ces opérations d'alliances entre entreprises, de fusions ou d'acquisition sont d'autant plus présentes que le secteur auquel on s'intéresse reste encore très atomisé. Cela signifie que les entreprises travaillant pour ce secteur sont encore très nombreuses, ce qui laisse des possibilités de rapprochements importantes. La concentration au sein de ce type de secteur est indispensable. Les instances gouvernementales doivent cependant veiller à limiter ces opérations de rapprochement pour les secteurs déjà concentrés et ce afin d'éviter d'aboutir à des environnements oligopolistiques qui sont loin d'être bénéfiques pour les conditions marchandes et pour l'économie.

¹² C QUENTIN ; 2001 ; *Fusion Acquisition et Création de Valeur*;p 9-11

4.1 La course à la taille critique

4.1.1 Les origines de ce phénomène

Ce phénomène peut être attribué à une volonté des entreprises de se resituer sur leurs marchés, de se recentrer. Ces entreprises désirent obtenir une taille qui leur permettra de devenir leader sur leur marché. Cette orientation semble de plus en plus imposée par le contexte mondial et l'arrivée de l'euro. En effet, les entreprises ne raisonnent plus simplement en termes de rendements sur le territoire national mais sur un plan international. Cette recherche de la taille critique est faite pour asseoir la puissance des entreprises. Plus une entreprise est importante en termes de chiffres d'affaires, de bénéfices, plus elle sera reconnue par ses concurrents et plus les négociations avec les différents acteurs du marché seront faciles. Il lui sera plus facile de traiter avec les clients, les fournisseurs, les partenaires divers de l'entreprise qui auront davantage confiance en cette entité. De plus, il semble qu'il soit prestigieux pour un dirigeant d'entreprise de faire évoluer sa société en créant des partenariats avec d'autres entreprises bien choisies bénéficiant elles aussi d'une bonne réputation.

4.1.2 Les conséquences du phénomène

Le pouvoir d'influence exercé par la nouvelle entité à l'égard de ses fournisseurs est accru. Les marges dégagées par les ventes de produits ou de services issus de l'alliance en question, voire de la fusion réalisée, doivent être plus importantes que si l'entreprise avait continué de travailler seule. La liberté de fixation des prix en devient plus aisée, même si on se situe ici dans un secteur très réglementé par l'intervention du Comité Economique de Produits de Santé (CEPS) pour les médicaments remboursés. Cela s'explique par le fait que ces opérations tendent à créer des secteurs d'activité de plus en plus oligopolistiques, voire même monopolistiques. Notons que le secteur des industries de santé est un secteur encore très atomisé et que les risques d'arriver à des monopoles demeure lointain et reste très surveillé par les instances gouvernementales européennes et américaines. D'autre part, la fusion horizontale permet à la nouvelle société d'accroître son pouvoir de négociation auprès des fournisseurs et des distributeurs. Ces derniers doivent consentir à des conditions plus intéressantes dès lors qu'il s'agit d'un client devenu très puissant. Il est toujours plus facile de fidéliser une clientèle que d'en conquérir une nouvelle. C'est pour cette raison que la perte de ce client pour les fournisseurs comme pour les distributeurs risquerait d'être fatale. Et, plus une société est reconnue, plus elle peut jouer sur le niveau des barrières à l'entrée et donc gêner l'arrivée de nouveaux concurrents sur son marché. Enfin, les impacts sur les marchés bancaires et financiers sont aussi à prendre en considération.

4.2 Les synergies

4.2.1 Le concept de synergie

Selon la règle des synergies, les deux sociétés valent plus ensemble que la somme de ce qu'elles valent individuellement. C'est la règle du « $2+2=5$ ».

Comme nous l'avons vu dans les paragraphes précédents, ce concept est fondamental puisqu'il s'agit de bien étudier l'autre société, ce que le partenaire va pouvoir nous apporter lors d'un rapprochement. Le potentiel à tirer en terme de synergie des activités doit être finement détaillé et analysé. Il ne faut cependant pas ici se limiter à l'aspect financier de l'entreprise partenaire mais englober tout ce que ce rapprochement pourrait apporter. Il faut prendre les deux entités dans leur ensemble, étudier les structures, les doublons des postes de travail, les services proposés (...) avant de se lancer dans une telle aventure.

4.2.2 Les synergies de nature économique

4.2.2.1 Les économies d'échelle

Les synergies recherchées par les deux partenaires sont principalement des phénomènes d'économie d'échelle. Ces économies d'échelle peuvent se définir comme une diminution du coût moyen unitaire de production pouvant s'accompagner d'un accroissement de volume. Les économies d'échelle industrielles et commerciales sont souvent considérées comme les plus importantes. Dans des industries où les techniques de production ou d'analyse complexes nécessitent un capital physique important, obtenir des économies d'échelle semble en effet primordial. Les coûts fixes élevés de ce type d'entreprise ne peuvent être amortis que si les volumes de production sont importants. Les économies d'échelle correspondent à la répartition des coûts fixes sur un chiffre d'affaires élargi, à une meilleure utilisation des capacités de production, à des économies dans les domaines du marketing ou de la publicité...Apparaît ici clairement le fait que ces économies d'échelle seront d'autant plus faciles à réaliser que les entreprises concernées exercent des activités proches. De plus, ces phénomènes semblent essentiels pour la communication résultant des rapprochements. Il sera aisé de communiquer sur ces aspects pendant et juste après le rapprochement. Cela permettra de stimuler dans une certaine mesure les cours des actions des entreprises acteurs.

4.2.2.2 La complémentarité ou la conquête de nouveaux marchés

Les synergies peuvent provenir de la réunion d'activités complémentaires. Cette complémentarité est basée sur les produits et permet de renforcer une position sur un marché ou d'en conquérir de nouveaux. Cette complémentarité est fort intéressante puisqu'elle permet

d'accéder à de nouveaux moyens pour un coût bien inférieur à celui qui aurait dû être engagé en interne si l'entreprise avait continué à travailler seule. Rappelons que le contexte d'internationalisation dans lequel les entreprises évoluent favorise les opérations de rapprochements transfrontaliers ce qui permet aussi une étendue du territoire d'achat et de distribution. Ces complémentarités géographiques peuvent elles aussi être à l'origine d'économies d'échelle. Ces rapprochements avec des firmes étrangères peuvent parfois permettre d'avoir accès à certains marchés très limités, peu profitables pour eux seuls mais qui peuvent l'être en complément d'autres.

4.2.3 Les synergies de nature financière

Ces éléments viennent souvent en premier à l'esprit lorsque l'on évoque de telles opérations. L'augmentation du chiffre d'affaires et l'accroissement des bénéfices sont les éléments primordiaux de motivation d'une entreprise pour se rapprocher d'une autre. En effet, une entreprise envisage des partenariats avec une autre si des synergies de natures financières sont envisageables. Le nouvel ensemble créé doit « peser » plus lourd sur la place financière et être mieux reconnu. Il est clair que « deux entreprises valent mieux qu'une ». Les risques d'endettement ou de faillites sont limités. L'une des entreprises peut parfois bénéficier d'une capacité d'endettement non exploitée et que l'autre peut utiliser par exemple. Et, les créanciers traitant avec le nouvel ensemble se contenteront éventuellement de taux d'intérêts plus bas dans le cas où le risque lié aux dettes serait lui aussi plus bas. Il semble pourtant qu'une stratégie de rapprochement basée uniquement sur des synergies de nature financière soit peu crédible.

5 DIFFICULTES POUVANT ETRE RENCONTREES ET ELEMENTS A PRENDRE EN CONSIDERATION LORS DE RAPPROCHEMENTS ENTRE ENTREPRISES

Bien souvent, les responsables des regroupements ne font quasiment aucune différence entre l'opération de fusion-acquisition et l'alliance. Cette différence est bien réelle : la fusion ou l'acquisition est une fin en soi tandis que l'alliance est un processus réversible. Cependant, l'une et l'autre de ces opérations sont sujettes à des écueils similaires que nous aborderons chronologiquement en différenciant ceux en amonts et ceux en aval du rapprochement.

L'histoire de nombreuses opérations de rapprochements, fusions – acquisitions ou alliances est jalonnée de difficultés, à même de les faire échouer.

La figure suivante retrace les différents éléments conduisant à l'échec d'une opération de fusion-acquisition.

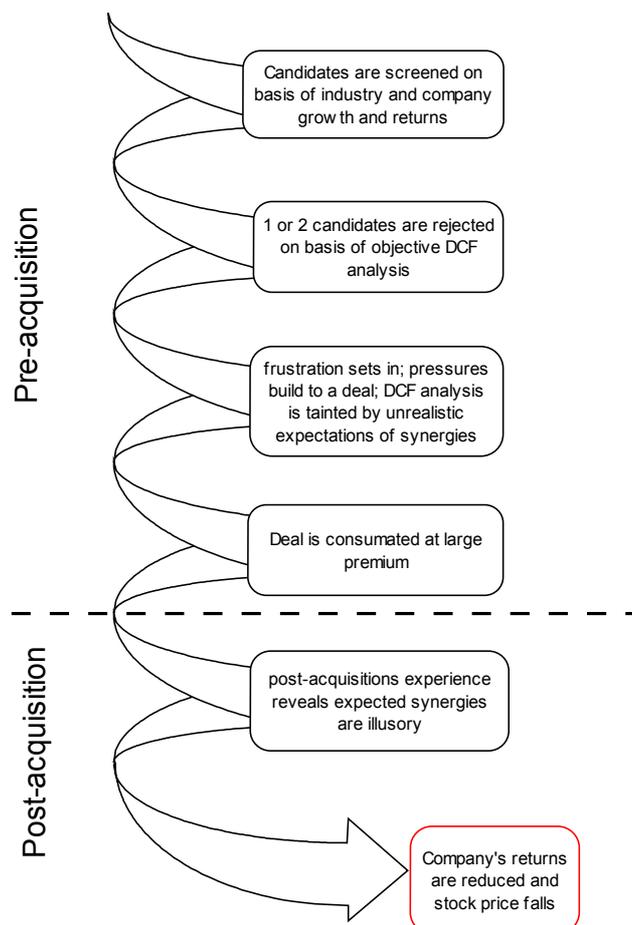


Figure 7 : Spirale de l'échec d'une Fusion-Acquisition selon Copeland, Koller et Murrin¹³

¹³ COPELAND, KOLLER and MURRIN ; *Valuation : measuring and managing the values of companies* ; 1996 ; Wiley New York ; 2^{ème} édition ; p 440

Cette spirale est applicable aux alliances qui ont été mal préparées où dont les objectifs ont été maladroitement définis. Alliances et fusions sont deux événements dans la vie d'une entreprise qui nécessitent une approche pragmatique et méthodique sous peine de ne jamais voir l'essai transformé.

5.1 Problèmes rencontrés en amont du rapprochement

5.1.1 Défaut de vision et de stratégie claire

Avoir une stratégie claire en procédant à une opération de croissance externe est primordial. Un des facteurs clés de réussite d'une opération de rapprochement, notamment aux yeux des actionnaires, est la possibilité d'explicitier de façon claire et crédible le projet. Le contraire traduit bien souvent un choix erroné du partenaire pour une alliance, voire de la cible d'une acquisition. Les objectifs financiers et les synergies irréalistes ou confuses qui peuvent en résulter, handicapent autant la valorisation de la cible que les capacités des nouvelles entités à créer de la valeur.

5.1.1.1 Caractéristiques structurelles de rapprochements réussis

- Des objectifs clairs en matière de rendement montrent les avantages que retire l'entreprise de ces projets
- L'alliance doit réunir les points forts de chaque partenaire, définir les résultats mutuellement avantageux et être conçue pour durer
- Toutes les alliances doivent s'appuyer sur des processus solides — systèmes de gestion adaptés et définition claire des rôles et responsabilités de chaque partenaire
- La haute direction devrait procéder à un examen du rendement régulier et rigoureux des alliances et des partenariats et prendre les mesures de suivi qui s'imposent

Notons ici que ces questions sont similaires à celles que l'on peut se poser lors d'une fusion-acquisition. Cependant, la question « Que puis-je apprendre de l'autre ? » possède une dimension plus vaste dans le cadre d'une alliance. En effet, il ne s'agit pas ici de vampiriser l'autre mais bien d'échanger des compétences pour établir une relation gagnant-gagnant entre les différents acteurs.

Selon l'étude d'AT. Kearney^{14,15} la plupart des fusion réussies ont le profil suivant :

- les opérations de fusions–acquisitions ont lieu entre des entreprises appartenant à des secteurs d'activité relativement proches (80%).
- les acquéreurs dont les activités sont concentrées à plus de 80% sur un même métier ont de meilleures chances de voir réussir leur opérations de croissance externe ; 50% des opérations réussies dans l'échantillon de l'étude sont le fait de sociétés peu diversifiées.
- une opération de fusion est d'autant plus réussie que l'écart de chiffre d'affaires entre les deux sociétés est important ; 85% des succès sont ainsi obtenus lors d'un écart de plus de 50%.

Il s'agit par conséquent de ne pas oublier que la phase antérieure au rapprochement est primordiale. Un examen approfondi de sa propre situation par l'acquéreur – forces et faiblesses internes et externes - doit être effectué minutieusement.

Le secret le plus absolu doit être maintenu sur l'opération, afin d'éviter toute hausse du prix de la cible. Le choix de l'approche doit être clairement défini par tous les acteurs afin qu'il ne s'éparpillent pas dans ses objectifs à l'issue de l'opération. Cette approche peut reposer sur les éléments suivants :

- le renforcement ou non du cœur de métier
- la capitalisation sur les synergies, notamment les économies d'échelle
- le bénéfice provenant d'un transfert de technologie et/ou de compétences

Notons par ailleurs qu'un point d'échec des rapprochements réside souvent dans le fait que bon nombre d'entreprises ne privilégie que la seule approche financière, au détriment de l'examen stratégique et tactique. Un manque de stratégie claire et une limitation à une approche financière peuvent par conséquent conduire à une opération non adaptée avec la propre stratégie des acteurs et donc à l'échec de l'opération de croissance externe.

¹⁴ I MAS et F COLLOMP ; 1-14 avril 1999 ; Fusions : un plus un, ça fait pas toujours deux ; L'Expansion n°594, site internet <http://www.univ-tnl.fr/~weill/dsdivers/fusech.htm>

¹⁵ <http://www.atkearney.com/main.taf?p=1,2,3,5,8,11,34>; septembre 2003

5.1.1.2 Le choix et la valorisation du rapprochement

D'une part, il n'existe pas de critères absolus pour définir le partenaire idéal d'une alliance. Cependant, un ensemble de questions permet de déboucher sur un compromis définissant un partenaire potentiel.

- Les objectifs stratégiques de l'alliance sont-ils convergents ?

Créer une alliance correspond évidemment à un désir d'aller dans le même sens. Les entreprises mises en jeu ont nécessairement des objectifs communs pour s'associer et travailler ensemble. Cependant, un objectif commun ne signifie en aucun cas une stratégie totalement identique. Il s'agit donc d'avoir des objectifs convergents, savoir déterminer les attentes de l'autre entreprise et surtout savoir si l'on est capable d'y répondre, sous peine de créer une association bancaire. Comme le précise la figure suivante, les objectifs stratégiques varient dans le temps, en fonction des étapes du cycle de vie de l'entreprise.

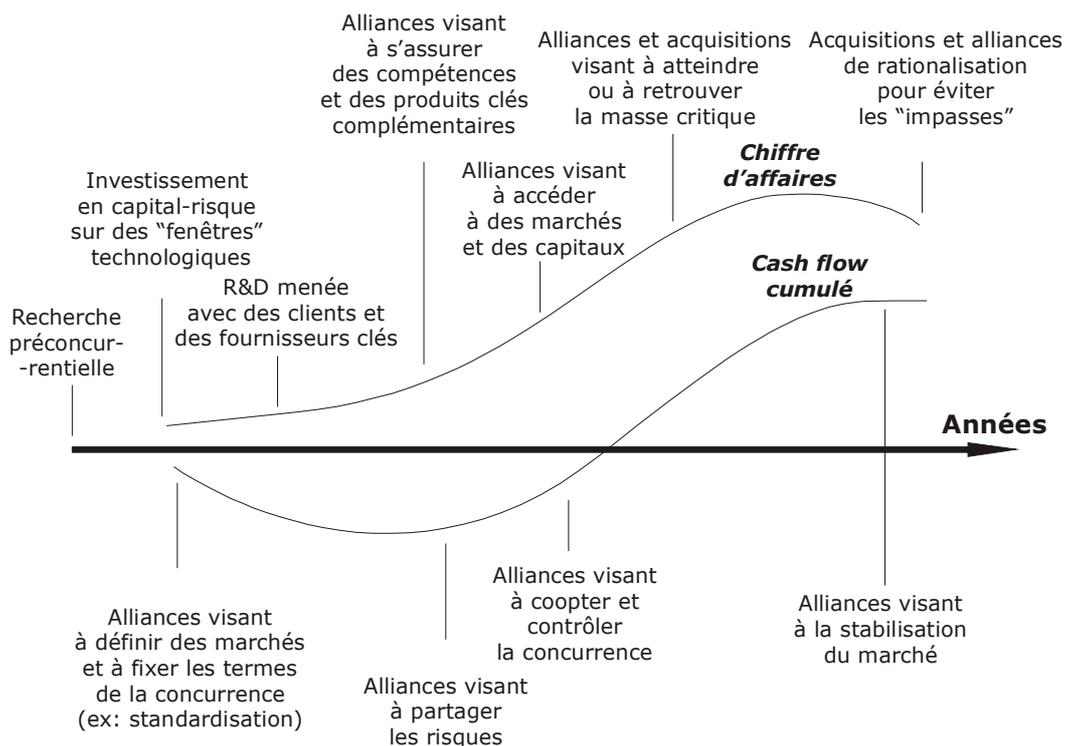


Figure 8 : les objectifs classiques des partenariats aux différentes étapes du cycle de vie de l'activité entreprise ¹⁶

L'alliance sera d'autant plus efficace que les buts choisis se rejoignent. Il est à noter que le choix d'un partenaire en mauvaise posture qui a besoin de l'alliance pour survivre est un

¹⁶ Y. DOZ, G. HAMEL ; 2000 ; *L'avantage des alliances* ; Ed. Dunod ; p 134

choix risqué. En effet, les sociétés qui ont besoin de vous pour survivre font des partenaires impossibles pour une alliance. Il vaudra peut être mieux la racheter ou fusionner afin que le projet puisse perdurer. Une petite entreprise en pleine croissance peut être l'exception à cette règle. L'alliance participative peut très bien avoir une double utilisation : la survie à court terme et la croissance à long terme. Mais la notion de dépendance entre les deux entreprises est souvent une source d'inquiétude salarialis.

- Les compétences sont-elles complémentaires ?

Les « compétences opérationnelles stratégiques » sont un des facteurs clés des alliances : chacun des partenaires apporte sa pierre à l'édifice. Il ne suffit pas pour les différents acteurs d'avoir un modèle économique et des axes stratégiques proches, l'union ne sera harmonieuse que si les compétences sont complémentaires. Notons que deux entreprises compétentes dans le même domaine peuvent toujours s'allier. Elles ne sont certainement pas compétentes dans ce domaine pour les mêmes raisons et l'apprentissage mutuel reste donc toujours possible. A l'inverse, une alliance entre deux entreprises dont les métiers sont totalement étrangers, dont les savoir-faire ne se rejoignent pas a toutes les chances d'échouer. Par ailleurs, au-delà des seules compétences retirées de l'association, l'évaluation des apports et des bénéfices est un point crucial. Il est d'ailleurs sain de savoir réévaluer régulièrement les apports de chacun afin d'éviter un sentiment de frustration chez les partenaires de l'alliance.

- Les cultures sont-elles compatibles ?

Le « choc des cultures » n'est pas le point le plus sensible lors d'alliances, le poids de ce paramètre n'est pas aussi important que lors d'une fusion ou acquisition. Après l'échec d'une alliance, le critère culturel est souvent invoqué, mais il ne s'agit en réalité que de la partie visible de l'iceberg. Ces différentes cultures revêtent quand même une certaine importance au début de l'alliance. La compatibilité des cultures permet de faciliter les rapports entre les deux partenaires et donc de rendre le dialogue plus aisé. Ce dialogue est un point capital de l'alliance, qui est constamment managée de façon négociée. La pluralité des centres décisionnels de l'alliance en font une entité très sensible aux problèmes de communication. Il est donc préférable d'avoir une alliance entre entreprises qui auront des arbres décisionnels voire, hiérarchiques, proches. Les conflits culturels ont souvent lieu lors d'alliances entre entreprises de tailles complètement différentes. Ainsi, au début de l'alliance, la perception des partenaires est très disparate.

Le tableau suivant schématise ces différences de perception.

Jugements de la PME sur son gros Partenaire bureaucratique	Jugements de la grande entreprise sur son partenaire entrepreneurial
Il est lourd, lent	C'est une bande voyous
Ne pense qu'à tout contrôler	Ils ne prennent pas le temps de préparer leurs dossiers
Se noie dans les procédures	Ils ne sont pas organisés
Déteste le risque, tergiverse sans fin	Ils partent dans toutes les directions à la fois
Analyse jusqu'à la paralysie	Ils bâclent le travail
Il est divisé et fragmenté	Ils forment des clans, sont hostiles

Tableau 3 : Différence de perception des partenaires d'une alliance¹⁷

Il est bien évidemment impossible de modifier intégralement la culture des entreprises concernées dans le simple but de former une alliance. Cependant, la bonne connaissance de l'autre et de son mode de fonctionnement est un point positif à la réussite du partenariat. Le partenaire potentiel possède donc des caractéristiques le faisant entrer dans la zone d'éligibilité en conformité avec sa stratégie, ses compétences et sa culture¹⁸.

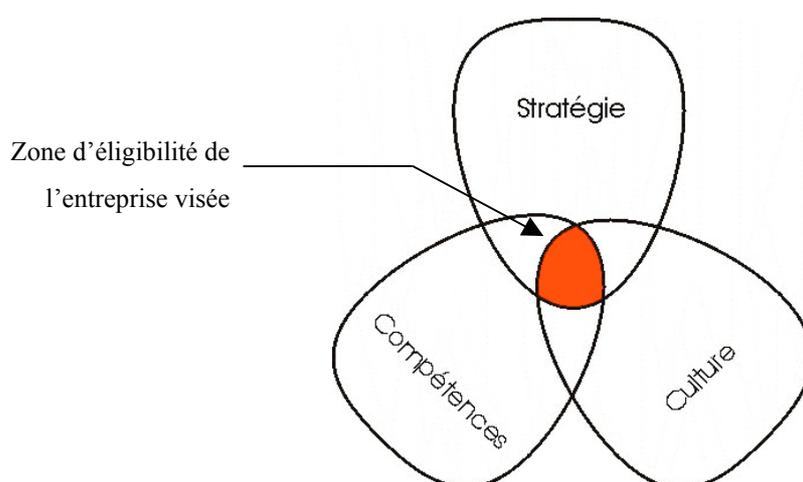


Figure 9 : le compromis du partenaire potentiel d'une alliance

¹⁷ Y. DOZ, G. HAMEL ; 2000 ; *L'avantage des alliances* ; Ed. Dunod ; p 174

¹⁸ L. FOLEY ; *Evaluez et hiérarchisez vos partenaires potentiels* ; Site http://www.alliancestactics.com/fr/trends_hierarchie.html; 2003

Ainsi, dans la zone d'éligibilité, il est possible de retrouver plusieurs entreprises candidates à l'alliance. Il reste donc à déterminer quelle entreprise sera l'alliée la plus adéquate.

D'autre part, le positionnement stratégique de la cible constitue le préalable à toute valorisation de cette dernière et donc un facteur d'échec important d'une opération de fusion-acquisition. Ce risque est lié à la mauvaise analyse des fondamentaux de l'activité de la cible et peut conduire ainsi à une estimation erronée de l'attractivité des métiers, du marché et de la position concurrentielle de cette dernière. Une des premières façons d'envisager une acquisition réside dans l'intérêt porté aux segments d'activité stratégiques dans lesquels évolue ou est susceptible d'évoluer la société cible. La position concurrentielle, les barrières à l'entrée, la structure du marché amont des fournisseurs ou celui aval des clients constituent ainsi des points d'analyse particulièrement importants. Ils doivent mettre en évidence la position actuelle de la firme cible par rapport à ses principaux concurrents sur des éléments tels que les parts de marchés, la croissance du chiffre d'affaires, la rentabilité ou le potentiel d'amélioration de cette position concurrentielle. Le renforcement de la position concurrentielle que peut obtenir la société acquéreur grâce à l'acquisition de la cible est un point particulièrement crucial.

Une des principales sources d'échec des opérations de fusions-acquisitions réside dans le prix trop élevé payé par les acquéreurs. Une analyse approfondie de la firme cible permet d'éviter certaines désillusions. Il s'agit notamment de ne pas surévaluer le potentiel de croissance du marché dans lequel évolue la société cible ainsi que les synergies qui peuvent être atteintes à l'issue de l'opération. Il existe plusieurs méthodes de valorisation de la cible lors d'une opération de fusion-acquisition, les différents acteurs en présence privilégiant chacun leur approche traditionnelle (indicateurs boursiers, approche patrimoniale pour les experts-comptables mais également cash-flows actualisés pour les financiers). Soulignons que plus les potentiels de synergies offerts sont rares, plus la concurrence entre les acquéreurs sera vive, avec les risques de hausse de prix d'acquisition que cela comporte. Ce dernier variera également en fonction de la plus ou moins grande capacité des acquéreurs à exploiter ces synergies. Si seulement une entreprise est capable de tirer profit de synergies potentielles, alors, le prix d'acquisition sera moindre.

Un autre aspect de la valorisation d'une firme cible est par ailleurs l'utilisation de scénarii stratégiques au sein de business plan. Ce type d'analyse permet de modéliser différents cas d'évolution future de la cible, en considérant certaines hypothèses sur les synergies, l'environnement de la firme, etc. Il est préférable de réaliser une modélisation fine par segment d'activité stratégique, avec pour chacun d'entre eux une différenciation dans les

options stratégiques sous-jacentes. La quantification des synergies, ainsi que des éléments du montage fiscal et financier retenu, est indispensable et constitue un exercice délicat. Pour chacun des scénarii envisagés, la valorisation de la cible doit être estimée et permettre de constater quel(s) segment(s) d'activité stratégique y contribue et dans quelle proportion.

5.1.1.3 Préparation et planification du rapprochement

Le défaut de préparation et de planification est une source d'échec fréquente des opérations de croissance externe. Ce risque est le plus souvent généré par la prise en compte insuffisante de différents scénarii et leurs risques associés, en particulier l'évolution de la concurrence et les synergies. Dans le cadre des fusions-acquisitions, un retard conséquent risque ainsi d'être enregistré au cours de la phase d'intégration, l'ensemble des hypothèses formulées se révélant alors le plus souvent biaisé dès le début de l'opération. Or, la vitesse est un facteur de réussite du processus d'intégration. Une opération de croissance externe nécessite par conséquent une organisation sans faille et une préparation minutieuse, afin que les bénéfices attendus ne servent finalement pas à compenser son simple coût.

Le succès des alliances est soumis à une phase préparatoire, dans laquelle le choix du partenaire tient une place prépondérante. Ainsi, une fois le partenaire choisi, il est nécessaire d'accorder les stratégies d'entreprises, d'évaluer le potentiel de création de valeur et d'élaborer une structure dans laquelle la coopération sera maximale et les tensions minimales. En effet, de par sa nature réversible, l'alliance apparaît comme une structure instable. D'autant plus que cette nouvelle entité possède plusieurs centres de décision : les alliés sont en négociation permanente et peuvent parfois être en conflit d'intérêt pour d'autres segments stratégiques que ceux concernés par l'alliance.

Selon une étude d'AT.Kearney¹⁹, il apparaît que la préparation et la planification exigées sont largement sous-estimées. Une des premières cause d'échec d'une opération de fusion-acquisition reste ainsi l'absence d'un plan d'intégration clair et le manque d'expérience des managers, alors que seule une planification détaillée de l'intégration est en mesure de favoriser une exécution conforme aux prévisions. Il s'agit d'éviter la déconnexion entre l'approche financière, la fixation d'objectifs opérationnels et le suivi de leur implémentation. Quant aux risques liés à une opération de croissance externe, leur identification, leur mesure et leur gestion font partie intégrante de la phase préparatoire et de son succès. D'après ces

¹⁹ I MAS et F COLLOMP ; 1-14 avril 1999 ; Fusions : un plus un, ça fait pas toujours deux ; L'Expansion n°594, site internet <http://www.univ-tln.fr/~weill/dsdivers/fusech.htm>

études, 68% des entreprises étudiées ne disposent pas de moyens pour les gérer. Ces risques sont principalement dus à l'environnement particulièrement incertain dans lequel évoluent les entreprises en cas de fusion-acquisition. Les plans initiaux sont ainsi toujours susceptibles de changements au cours de leur mise en œuvre. Par ailleurs, l'examen des éléments complexes d'une telle opération est souvent relégué à une date ultérieure à la clôture des offres, les parties voulant dans un premier temps être sûres de la réussite officielle de la transaction.

5.1.2 Obstacles liés à l'hostilité des acteurs

Les hommes instigateurs de ces rapprochements entre entreprises sont les pivots du bon déroulement des opérations. De part cette place centrale, ils peuvent en entraîner soit la réussite soit la chute. Leur comportement n'entraîne pas les mêmes conséquences selon le type de regroupement concerné.

5.1.2.1 Les acteurs des alliances

Les acteurs des alliances peuvent-être source d'échec malgré eux. En effet, lors d'une alliance, l'entreprise n'effectue qu'une mise en commun partielle de son savoir et ses compétences. Il importe donc aux instigateurs de l'alliance de correctement expliquer aux personnes impliquées dans le projet, le contexte, le contenu et les processus et normes d'interaction. Sans quoi, les hommes concernés seront méfiants, à la fois, vis à vis du partenaire qui sera perçu comme un intrus dans la vie de l'entreprise et vis à vis de sa propre hiérarchie, l'impression d'avoir été exclu de l'entreprise originelle renforce les craintes pour l'avenir du poste. Cette nécessité de transparence vaut à la fois pour les hommes de l'entreprise et pour les entreprises partenaires. Ainsi, la communication et surtout le cadre de cette communication est facteur clé de réussite d'une alliance, qui reste, rappelons-le, un processus instable car réversible.

5.1.2.2 Les acteurs des fusions-acquisitions

Alors qu'une opération de croissance externe est soumise à l'approbation d'un quorum de 75% de ses actionnaires réunis en Assemblée Générale Extraordinaire, elle peut se heurter à l'hostilité de ces derniers. En effet, une telle opération aboutit dans le cas d'une OPE à une dilution des droits de vote et engendre par conséquent une perte d'influence des actionnaires principaux. Renoncer à une partie de son pouvoir n'est par conséquent pas évident pour certains actionnaires qui pourraient être tentés de bloquer l'opération. Dans le cas d'une OPA, le prix d'acquisition à déboursier pour la cible peut également constituer un élément de refus de l'opération pour les actionnaires, l'entreprise étant ainsi fragilisée et les risques de faillite

éventuellement plus importants. Il s'agit notamment de la raison pour laquelle il est plus facile de procéder à un regroupement par échange d'actions, personne ne s'estimant lésé. Notons que les actionnaires principaux s'allient le plus souvent au sein de protocoles d'accord ou de pactes d'actionnaires, afin de mener des actions de concert leur garantissant un poids suffisant en termes de droits de vote pour peser sur les décisions à prendre.

L'hostilité du personnel n'est également pas un facteur à négliger lors d'une opération de fusion-acquisition. Elle est en effet tout à fait susceptible de la faire échouer avant même sa conclusion. En cas d'OPA hostile, une mobilisation massive des salariés contre cette opération peut avoir lieu et décourager l'acquéreur devant son ampleur. Elle peut également inciter un troisième acteur à entrer en scène, le « chevalier blanc », qui peut être à même de réussir l'OPA.

5.1.3 Obstacles liés au coût de l'opération

Une opération de croissance externe représente un coût particulièrement élevé pour l'entreprise initiatrice. Outre les coûts inhérents à l'opération (communication, etc.), la plupart de ces dernières font en effet de plus en plus souvent appel à des banques d'affaire - conseil et/ou des cabinets de consultants - afin de les accompagner dans la recherche d'une cible pertinente et d'une juste valorisation, puis dans leur processus d'intégration. Or, ces différents partenaires extérieurs constituent un poste de dépense loin d'être négligeable lors d'un rapprochement. Les honoraires des équipes de consultants et des banques d'affaires suivent en effet des rémunérations en hausse. Les honoraires versés aux banques d'affaires varient en moyenne entre 0,5% et 2% du montant de l'opération.

5.1.4 Obstacles institutionnels

La réalisation d'une opération de fusion-acquisition peut rencontrer différents obstacles institutionnels, à travers tout d'abord les autorités de marché pour les sociétés cotées, puis dans un second temps les autorités de la concurrence pour les opérations risquant de constituer un frein à la libre concurrence.

Par exemple, conformément au Traité de Rome de 1956, la Commission Européenne est chargée de veiller à « l'établissement d'un régime assurant que la concurrence n'est pas faussée dans le marché commun ». C'est pourquoi selon le règlement CEE N°4064/89 du 21 décembre 1989, relatif au contrôle des opérations de concentration entre entreprises, toute opération dépassant certains seuils de chiffre d'affaires doit être notifiée à la Commission Européenne et n'est effective qu'après son accord. La Commission Européenne examine ainsi les conséquences des opérations de rapprochement de sociétés - en termes d'abus de position

dominante - à partir du moment où leur chiffre d'affaires cumulé est supérieur à 5 milliards d'euros et supérieur à plus de 250 millions d'euros dans la Communauté Européenne, à moins qu'il ne soit réalisé pour plus des deux tiers dans un même pays de la Communauté Européenne. Toutefois, en termes d'efficacité du contrôle des concentrations, c'est à dire de sanctions prononcées, la Commission Européenne n'est pas très « virulente ». Elle n'a ainsi qu'à très peu de reprises bloqué une opération de concentration. La Commission Européenne se limite le plus souvent à demander la cession de pans d'activités, de participations qui conduiraient à un abus de position dominante s'ils étaient conservés au sein du nouvel ensemble. Les autorités compétentes des pays membres de l'Union (en France, le Ministre de l'Economie et des Finances secondé par le Conseil de la Concurrence) peuvent demander le renvoi d'une partie des dossiers concernant les aspects nationaux.

La multiplication des opérations internationales implique la coopération entre les instances responsables de différents pays, notamment entre la Commission européenne et les autorités américaines. La question de l'instauration d'une instance de contrôle internationale est actuellement débattue. Une telle instance serait responsable non seulement de la surveillance des concentrations, mais aussi des différents comportements anticoncurrentiels des entreprises, comme les cartels internationaux ou certaines alliances.

5.2 Mise en œuvre de l'alliance

Une fois le partenaire choisi, il reste à bâtir l'alliance en tant que telle. En effet, si une alliance repose tout d'abord sur la compatibilité stratégique et la logique de création de valeur de chacun des participants, ces deux paramètres ne sont que les bases de l'édifice. Il reste à élaborer une architecture dans laquelle les participants pourront coopérer et communiquer. Selon cette architecture, l'alliance pourra s'épanouir et vivre ou stagner et dépérir. Il est nécessaire pour les participants de savoir gérer les conflits. La gestion des heurts, si elle est bien menée, permet d'assainir la situation et faciliter le travail par la suite. Il est illusoire de penser qu'une alliance se fera sans accrocs. C'est la raison pour laquelle il est préférable d'élaborer au préalable une structure efficace permettant une meilleure communication. Quatre paramètres permettent d'installer ce cadre pour faire face aux conflits²⁰.

²⁰ B.GARRETTE et P.DUSSAUGE ; 1995 ; *Les Stratégies d'alliances ; Les éditions d'organisation ; chap 3 ; p 63*

5.2.1 Le champ opérationnel de l'alliance

Le champ opérationnel de l'alliance doit être négocié avec les partenaires. Il est toutefois indispensable de définir précisément les termes de champ opérationnel, champ économique et champ stratégique avec l'ensemble des participants. Les termes employés doivent être compris de la même façon dans chacune des entreprises concernées, sans quoi, les risques de quiproquos et de mésententes sont bien réels. Un champ opérationnel correctement défini permet de minimiser les conflits. Il faut également s'entendre sur les actions aux limites du champ opérationnel qui peuvent être source de conflits et de troubles inutiles.

5.2.2 Les apports et les bénéfices

Maintenir le sentiment d'équité et avoir le rapport gagnant - gagnant recherché est primordial. Ainsi, l'ajustement au fil du temps de la contribution de chacun et le partage négocié des tâches sont deux outils largement utilisés. Ces préalables à l'alliance permettent d'en définir le cadre, et notamment, le prix de cession. Ce prix auquel l'alliance revend ses produits ou services aux instigateurs est le principal reflet de l'investissement de chacun dans l'alliance. Il est source de conflit car d'un côté l'alliance ne peut vendre à perte son produit ou service et de l'autre, l'instigateur de l'alliance veut l'acheter à un prix défiant toute concurrence. Ce prix entre en jeu pour déterminer si une entreprise « fait ou fait-faire » : développe en interne ou externalise cette production, où, en quelque sorte, l'alliance est une réponse intermédiaire à ce dilemme. Pour les alliés, il est donc temps de trouver une configuration d'interdépendance où il existe une stimulation et un soutien mutuel.

5.2.3 Le cadre juridique de l'alliance.

Le champ de réalisation des alliances est très vaste. Il va de l'ensemble de contrats à la création d'une nouvelle entité (Joint Venture). Dans ce cadre, l'institutionnalisation de l'alliance peut s'avérer indispensable. Il s'agit ici d'avoir une entité suffisamment indépendante pour éviter le transfert massif et récurrent d'informations de part et d'autre des alliés. Un tel type de transfert est à même de ralentir les échanges et de rendre l'alliance bancaire car moins réactive. L'institutionnalisation permet également de réduire les incertitudes. Il s'agit là de tout mettre en œuvre pour se tenir au champ opérationnel préalablement défini. En dernier lieu, le fait d'institutionnaliser une alliance permet d'augmenter la vitesse de décision : les personnes responsables et les interlocuteurs sont clairement définis. Ce cadrage des activités permet à l'alliance de prendre des décisions

rapidement et efficacement, en conformité avec les objectifs premiers de chacun des participants. Ainsi, les niveaux de l'intégration des tâches, de l'urgence dans la prise de décision et de l'incertitude des résultats définissent la nature formelle de l'alliance. Plus ils sont élevés et plus l'alliance sera institutionnalisée et autonome.

5.2.4 L'interface entre les participants

L'interface permet de définir la nature des relations entre les participants :

- la création ou la capture de valeur
- la coopération ou la concurrence

Cette interface permet la communication entre les alliés. Il est donc nécessaire de l'améliorer au fil du temps. L'exemple d'équipes mixtes et d'un lieu de travail commun permet de faciliter les échanges. La construction de « passerelles » à différents niveaux hiérarchiques resserre encore les liens entre les alliés.

Comme le montre la figure suivante, il est possible de créer des passerelles transversales mais à différents niveaux hiérarchiques, dans le cas d'alliances dites « faibles », ou bien, des passerelles transversales et verticales dans le cas d'alliances dites « fortes »⁶.

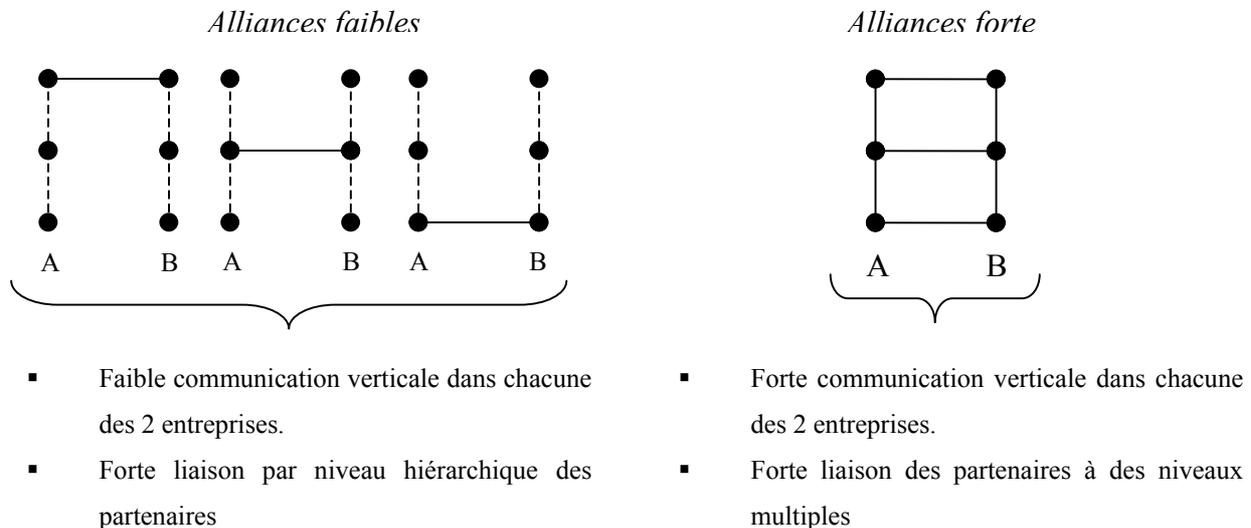


Figure 10 : Communication et force de l'alliance²¹

²¹ Y. DOZ et G. HAMEL ; 2000 ; *L'avantage des alliances* ; Ed. Dunod ; p 213

5.3 Mise en œuvre de la fusion–acquisition

5.3.1 Choix du degré d'intégration

Le processus d'intégration est crucial dans la bonne réussite d'une opération de fusion–acquisition. Dans le cadre d'une opération de croissance externe, le degré d'intégration est plus ou moins poussé selon que l'acquéreur acquiert ou non le contrôle de la cible. Le secteur d'activité de la cible est également pris en compte. Le degré d'intégration est par exemple plus prudent pour une société de services que pour une activité de production ; une harmonisation de procédures, par exemple, y est moins problématique. Il dépend enfin de la position des entreprises respectives dans la chaîne de valeur, de leur taille relative, de leur éloignement géographique, des spécificités organisationnelles, culturelles ou financières de la cible, et des raisons stratégiques - notamment l'environnement extérieur - qui ont motivé l'acquisition. La « théorie de la Ressource » tente de fournir une explication de cette démarche pragmatique de la part des entreprises concernées.

Cette théorie est fondée sur le fait que l'avantage compétitif d'une firme repose sur la façon dont ses ressources sont acquises et gérées. Une acquisition peut ainsi être conçue comme le moyen de s'approprier des compétences rares et productrices de valeur mais difficiles à imiter, sans qu'elles soient réduites ou détériorées par l'acquisition.

Pour juger du degré d'intégration le mieux adapté au transfert de chaque compétence, on peut alors évaluer le besoin d'interdépendance entre les entités ; les compétences devant interagir pour être mises en valeur ; ainsi que celui d'autonomie organisationnelle, l'indépendance des organisations étant nécessaire pour préserver les compétences.

Malgré le succès des fusions, de nombreux académiciens, analystes et consultants cherchent à identifier la valeur de ces fusions ; chez Mc Kinsey par exemple, on considère que les fusions créent de la valeur mais seulement si le bon accord est conclu, si l'intégration est adaptée à la situation et bien managée.

5.3.2 Recherche systématique des synergies

Les dirigeants des entreprises ainsi que les marchés financiers ont souvent tendance à assimiler synergies et seules réductions de coût. Or, une opération de fusion – acquisition comprend d'autres aspects et motivations stratégiques, comme nous l'avons évoqué dans la partie précédente. Outre trouver des opportunités de synergies, il est par ailleurs capital qu'elles soient en pratique réalisables et donc ne pas relever d'attentes irréalistes de la part des dirigeants. De plus, il s'agit de ne pas s'éparpiller mais au contraire de réaliser en priorité les différents éléments initialement prévus et pour lesquels l'opération a été effectuée. La

recherche systématique de synergies permet par ailleurs d'identifier les premières zones d'améliorations opérationnelles et sert donc au pilotage de l'intégration. Elle est enfin l'occasion de rationaliser certaines fonctions, tels que les achats sans trop de risques financiers et organisationnels.

5.4 Dimension culturelle et managériale du rapprochement

5.4.1 Les hommes et la répartition des pouvoirs

Les enjeux culturels dans le cadre d'un rapprochement apparaissent loin d'être négligeables. Ils se révèlent d'autant plus primordiaux, que dans le contexte d'internationalisation actuelle des économies et d'accroissement du nombre de rapprochements transfrontaliers, s'ajoutent à des cultures d'entreprise différentes, les divergences culturelles observables d'un pays à l'autre. Une des principales sources d'échec d'un rapprochement par rapport aux résultats escomptés, réside ainsi dans des différences culturelles et managériales entre les entreprises. Dans le cadre d'une opération de fusion-acquisition ou d'une alliance, les dirigeants ont trop souvent tendance à se focaliser sur les objectifs économiques et financiers, et ainsi à sous-estimer les dimensions organisationnelles et humaines de l'opération. L'intégration ou la coopération avec l'entreprise cible ne se fait pas d'elle-même et pose un certain nombre de problèmes.

La réussite d'un rapprochement est étroitement liée à la réaction du personnel, en particulier celui de l'entreprise cible. Comme nous l'avons évoqué précédemment, une telle opération peut se heurter dès son annonce à une forte hostilité de ce dernier et la faire échouer à l'état embryonnaire. Une OPA hostile, si elle est perçue comme une atteinte à l'identité et l'intégrité de l'entreprise, peut ainsi engendrer une mobilisation des salariés de la société cible.

Une opération menée à terme peut également se heurter à la dimension humaine d'une entreprise. L'aspect émotionnel d'une telle opération ne doit ainsi jamais être ignoré par l'équipe dirigeante. A la suite d'une acquisition et en particulier si l'intégration est poussée, tout est remis en cause : les règles de fonctionnement qui affectent chacun au jour le jour (le dispositif organisationnel), les interactions quotidiennes avec les collègues et l'image de soi au sein de la nouvelle entreprise.

Il est incontestable que les périodes de flottements qui suivent systématiquement les annonces de rapprochements représentent pour les individus demeurant dans l'organisation une forte source d'inquiétude. Sur cela se greffe un autre problème, il s'agit de la baisse de productivité des salariés. En effet, une grande partie de leur énergie est absorbée par la spéculation des

différents scénarii possibles et la confrontation de ceux-ci avec des collègues tout aussi troublés. Il existe également un facteur aggravant résidant dans la perte possible du pouvoir charismatique du créateur historique de l'entreprise. A cet égard, tous les instigateurs de rapprochements doivent avoir conscience de l'importance de cet aspect de l'opération à laquelle ils procèdent et garder en mémoire que la coopération des salariés ne sera pas gagnée d'avance et qu'il leur faudra s'armer d'une grande capacité d'écoute et de dialogue.

Une fois le nouveau dispositif organisationnel mis en place, la recomposition des interactions quotidiennes et de l'image de soi peut avoir lieu et doit être guidée par les dirigeants.

Ces troubles sont encore plus profonds lors d'opérations de fusions ou d'acquisition. La hiérarchie supérieure doit se mobiliser pour communiquer auprès de ses collaborateurs. Il s'agit ainsi de réduire les risques de démobilisation des salariés, mais également d'« hémorragie » des cadres dirigeants. Les premiers relèvent de ce que certains dénomment «le syndrome du vaincu » au sein de l'entreprise cible, du problème d'appartenance et de la crise d'identité qui se posent en général aux salariés des deux entreprises. A cela s'ajoute par ailleurs la peur de perdre leur place suite aux traditionnelles restructurations et rationalisations suivant une opération de fusion et visant à éliminer les postes et activités faisant doublon au sein de la nouvelle entreprise. Les réactions d'angoisse et d'agressivité sont donc loin d'être négligeables lors d'une opération de fusion – acquisition. Cela est d'autant plus vrai lorsque les cultures d'entreprises étaient différentes avant l'opération.

C'est la raison pour laquelle, il convient d'attacher à la fonction des Ressources Humaines la valeur qui lui revient, celle de savoir apprécier l'aptitude de leur entreprise à bien vivre le changement envisagé. En effet, les membres de la direction des Ressources Humaines sont tout à fait à même d'apprécier le degré de centralisation et de formalisation de leur structure, ainsi que la répartition du pouvoir ou le style de management pratiqué. A ce titre, nous pouvons citer une étude effectuée par le BPI en 2002 de laquelle il ressort très clairement que la prise en compte des Ressources Humaines dans la cadre d'un rapprochement d'entreprises, lorsqu'elle est effectuée rapidement permet de gagner un temps précieux (un tiers de temps gagné) qui permet ensuite d'obtenir des résultats nettement meilleurs en terme de satisfaction des entreprises en question. Par ailleurs, selon les conclusions de cette enquête, il semble incontestable que la consultation des représentants du personnel est une source d'avantage concurrentiel dans la mesure où la négociation atténue le sentiment de frustration ressentie par nombre d'acteurs.

Le fait d'éviter une « hémorragie » parmi les hommes clés des entreprises concernées constitue également un aspect capital de la réussite d'une fusion – acquisition. S'ils décident

de quitter la nouvelle société, outre la perte considérable de compétences et d'expérience pour cette dernière, une certaine défiance risque de s'installer parmi le personnel et aboutir à la démotivation de ce dernier. Le départ de certains cadres et dirigeants est dû le plus souvent au fait que la nouvelle entreprise n'a pas besoin de deux équipes dirigeantes. Tandis que les nominations aux places clés ont lieu pour les uns, les possibilités de progression de carrière s'amenuisent pour les autres et cette situation aboutit le plus souvent à une certaine déstabilisation parmi cette catégorie de salariés. Certains d'entre eux préfèrent ainsi quitter l'entreprise, par exemple sous l'effet d'un débauchage par des entreprises concurrentes. Notons que ce phénomène de départ est d'autant plus fréquent qu'un manque de stratégie claire et de communication est observé au sein de la nouvelle entreprise, laissant alors libre cours aux rumeurs et fausses nouvelles.

5.4.2 Les divergences d'aspects sociaux

Les aspects sociaux et plus particulièrement salariaux sont primordiaux lors de rapprochements. Les entreprises en présence affichent ainsi le plus souvent des systèmes de rémunération mais également des conventions collectives, et plus globalement des « systèmes sociaux » différents.

Par ailleurs, il convient de garder en mémoire que la non-qualité relationnelle peut représenter un grain de sable pouvant, à lui seul, enrayer la machine bien huilée d'un projet économique bien ficelé. Notons également que ce phénomène se trouve exacerbé lorsqu'une telle opération porte sur des entreprises de nationalités différentes. Cependant, il convient de ne pas négliger les divergences de cultures pouvant se rencontrer dans des sociétés de même nationalité exerçant leurs activités sur le même secteur.

Outre ce volet purement social, les déséquilibres de salaires constituent un des points clés de l'échec de certaines opérations de fusions-acquisitions. Outre les différences classiques entre les grilles de rémunération de deux entreprises, s'ajoutent par exemple des mentalités totalement divergentes d'un pays à l'autre lors de fusions transfrontalières. Le choix de la grille de rémunération à retenir s'avère ainsi un exercice particulièrement délicat dans l'optique d'éviter jalousies et concurrence entre le personnel des deux sociétés d'origine. Notons que le départ de dirigeants clés évoqué précédemment, est par ailleurs très souvent lié à ces problèmes de rémunération, notamment lors d'une opération transfrontalière. Dans l'exemple d'opérations entre entreprises américaines et européennes, il s'avère que les dirigeants américains perçoivent des salaires beaucoup plus élevés que leurs homologues

européens, et, qu'il est souvent impossible de maintenir un tel niveau à l'issue d'une opération de fusion-acquisition.

Outre les aspects humains, sociaux et salariaux, l'intégration de deux entreprises différentes au sein d'une nouvelle entité ne va pas sans poser de problèmes d'ordre organisationnel, structurel et industriel. Il s'agit en effet de faire converger les techniques et normes de production, les méthodes de commercialisation, les canaux de distribution, les procédures administratives et les méthodes de comptabilisation. La mise en commun des systèmes de gestion constitue par ailleurs un point essentiel et particulièrement sensible du processus d'intégration. Notons qu'il est parfois préférable de ne pas chercher à unifier ces différents éléments mais seulement à les harmoniser.

Ces aspects sociaux sont moins prononcés dans le cadre d'alliances. Deux cas sont observables selon le niveau d'alliance. D'un côté, l'alliance est purement contractuelle, chaque système social reste intact : les relations entre alliés sont limitées au seul projet concerné. D'un autre côté, il y a création d'une nouvelle entité : il est nécessaire de créer un nouveau système social pour cette nouvelle société.

2^{ème} PARTIE

MODALITES ET ENJEUX D'UNE FUSION OU D'UNE ACQUISITION AU SEIN DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE

1 GENERALITES SUR LE SECTEUR DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE

Le secteur de la chimie pharmacie n'est pas exempt des mutations décrites au préalable qui conduisent à des fusions-acquisitions. Dans les années 50 et 60, l'industrie chimique connaissait des taux de croissance 2 à 3 fois supérieurs à ceux de l'économie dans son ensemble. Dans les années 70, la chimie de base et les produits intermédiaires enregistraient au contraire une croissance faible et accumulaient des surcapacités, d'autant plus importantes que de nouveaux producteurs entraient sur ces segments mûrs. Au cours des années 80, les entreprises américaines puis européennes et japonaises ont procédé à des réductions de capacités. Aux Etats-Unis, ce processus a entraîné de nombreuses fermetures de sites de production, alors qu'en Europe les entreprises chimiques ont le plus souvent procédé à des réorganisations par l'intermédiaire de joint-ventures et d'accords. A partir de la seconde moitié des années 80, il s'est accompagné d'une évolution du portefeuille d'activités des entreprises avec une séparation entre la chimie de base et la chimie de spécialités. Aux Etats-Unis, un certain nombre de nouveaux entrants se sont spécialisés dans la chimie de base et les grands intermédiaires. Ces firmes, comme Hunstman (1983) ou Vista Chemical (1984), ont acquis des activités de chimie de base vendues par des groupes intégrés tels que Shell, Hoechst, Monsanto ou ICI, qui cherchaient à se recentrer sur la chimie de spécialités où les marges sont plus élevées. En effet, la chimie de base a suivi le cycle de vie typique selon lequel, à mesure qu'un secteur mûrit, la technologie diffuse et l'avantage concurrentiel repose sur l'exploitation d'économies d'échelle et la réduction des coûts. Dans la chimie de spécialités, l'innovation reste en revanche un facteur majeur d'avantage concurrentiel. Dans ces conditions, il devient difficile de gérer les différentes activités au sein d'un même groupe : les perspectives de rentabilité sont maintenant meilleures pour des entités séparées. A la fin des années 1990, l'industrie chimique apparaît en déclin, les transactions de la chimie se reconvertissent alors dans les « sciences de la vie » et notamment la pharmacie²². Ainsi, Hoechst et Zeneca se sont délestées presque entièrement de leurs activités chimiques pour s'ancrer dans la pharmacie, l'agrochimie et la santé. Monsanto, s'est divisé en deux firmes dont l'une s'est vouée aux sciences de la vie. Parallèlement, les industriels de l'agrochimie ont pris le contrôle de semenciers et d'entreprises de biotechnologies. Nous avons donc

²² F. SACHWALD ; *Les fusions le long du cycle de vie dans la chimie et la pharmacie ; Les Nouvelles logiques de l'entreprise ; cahiers Français n° 309 ; p 37*

assisté à une intégration et une recomposition massive des secteurs de la pharmacie, des semences, de l'agrochimie et de l'agroalimentaire. Cette logique d'intégration des différentes activités a récemment été remise en cause, au profit de recentrages sur la pharmacie. Ces mêmes recentrages ont suscité des mouvements de fusions-acquisitions particulièrement intenses. Ainsi, pour la période de 1985 à 1993, ont été recensées : 1690 acquisitions de plus de 1 million de dollars aux Etats Unis, 1188 en Europe et 110 au Japon²³. Il ne s'agit pas de distinguer des domaines qui seraient plus ou moins rémunérateurs, mais, plus fondamentalement, de reconnaître que la maturation de la chimie de base impliquait un mode d'organisation différent de celui de la chimie de spécialités. Cette même logique sous-tend la troisième vague de restructurations par laquelle, au cours des années 90, les groupes ont opéré des scissions entre leurs opérations pharmaceutiques et leurs opérations chimiques. ICI a été le pionnier en créant Zeneca avec ses activités pharmaceutiques en 1992. Ainsi, malgré la rigueur de sa réglementation et ses délais de développement de nouveaux produits, le secteur de l'industrie pharmaceutique n'est pas épargné par ces vagues de fusions débutées dans les années 1990.

En 1999, le marché mondial des médicaments s'élève à 338 milliards de \$. La consommation des médicaments croît de 6 à 7 % par an dans les pays riches. Cette évolution est liée à trois facteurs principaux :

- le coût du progrès technique
- la santé considérée comme « un bien supérieur » (la croissance des dépenses de santé est supérieure à la croissance du PIB)
- les facteurs socio-démographiques : vieillissement de la population.

En 2025, 96 % des hommes devraient atteindre l'âge de 60 ans dans les pays membres de l'OMS.

²³ M. MULLER ; *Méga Fusion dans l'industrie pharmaceutique* ; site : <http://www.humanite.presse.fr/journal/2000/2000-01/2000-10-18/2000--01-18008.html>; janvier 2000

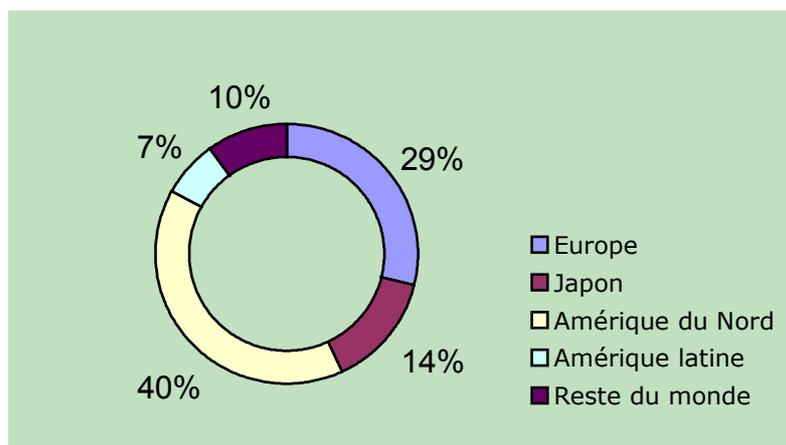


Figure 11 : Répartition géographique de la consommation mondiale de médicaments en 2000 ²⁴

La consommation de médicaments par habitant est aussi un bon indicateur du degré d'accès aux soins et aux médicaments des différents pays. On remarque que la présence des groupes pharmaceutiques dans les pays développés est corrélée à l'accès aisé aux médicaments. Les revenus des pays en développement ne permettent pas à tous l'accès aux molécules innovantes car leur prix reste trop élevé. Il faut donc noter des disparités importantes entre les pays industrialisés, qui représentent 80% du marché mondial du médicament, et les pays en développement.

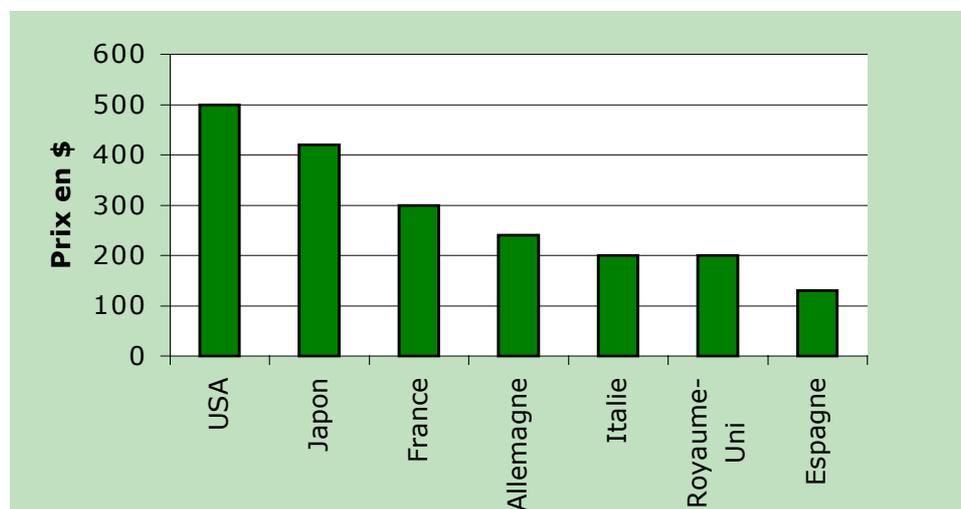


Figure 12 : Consommation de médicaments par habitant en \$ au niveau du prix de vente fabricant en 1999 (source IMS 1999, statistiques de la population - OCDE -).

Ainsi, par le fait que les dépenses de santé des pays industrialisés représentent 7 à 10 % de leur PNB et sachant que la part des médicaments dans ces dépenses de santé varie de 10 %

²⁴ site <http://www.leem.fr/industrie/pres11.htm>; février 2002

aux USA à plus de 30 % pour les pays émergents, on se rend compte que l'accès aux produits issus de l'industrie pharmaceutique n'est pas assuré pour tous. Les produits pharmaceutiques sont des produits chers, à cause notamment des moyens colossaux mis en œuvre pour découvrir et développer de nouvelles molécules. Il faut en moyenne compter 14 ans pour mettre un médicament sur le marché. Le contexte réglementaire de plus en plus exigeant pousse les laboratoires à multiplier les essais et tests sur leurs molécules. Le coût croissant de ces essais se répercute inévitablement sur le prix des médicaments. La figure suivante présente les étapes entre la découverte du principe actif du médicament et la mise sur le marché de la spécialité correspondante (la spécialité est le nom de marque déposé du médicament)^{25,26}.

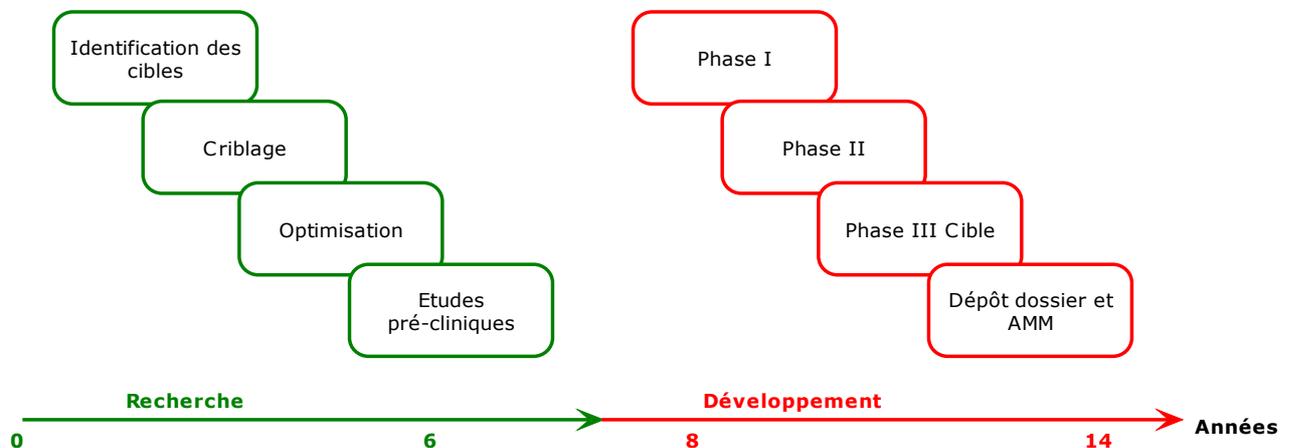


Figure 13 : Mise au point d'un médicament

Lorsqu'une vertu thérapeutique est attribuée à une molécule, le laboratoire découvreur dépose sur celle-ci un brevet. Ce brevet va protéger la molécule de la concurrence pendant 20 ans (voire 25 ans dans certaines circonstances). C'est donc pendant cette période que le laboratoire pharmaceutique va devoir exploiter son brevet et mener à bien toutes les études de la conception, de la fabrication et des essais sur son médicament. Avant d'être commercialisée, toute molécule thérapeutique doit obtenir une Autorisation de Mise sur le Marché (AMM) de la part des organismes régulateurs des Etats. En France, cette AMM est délivrée par l'AFSSAPS : Agence Française de Sécurité Sanitaire des Produits de Santé, dont il existe un équivalent dans quasiment tous les pays. Chacune de ces agences peut soit suivre

²⁵ J-F LOUE, L. MOREAU, S. REMONT, N. WEINMANN ; *La santé de l'industrie pharmaceutique française ; Le 4 pages des statistiques industrielles ; n°157 ; février 2002 ; p 1-4*

²⁶ M. LARBI BOUGUERRA ; *Dans la jungle pharmaceutique ; Le Monde Diplomatique ; mars 2001 ; p 26-27*

une réglementation internationale, quand elle existe, soit établir ses propres normes, selon la politique de santé de son pays. La très grande diversité de normes, nationales et internationales, rend le secteur pharmaceutique très réglementé et donc très rigide.

Une fois la qualité, la sécurité et l'efficacité du produit démontrées, le laboratoire est autorisé à le commercialiser, sous un nom commercial : la molécule devient alors une « spécialité ». Comme le présente la Figure 13, près de 14 ans s'écoulent entre la découverte et la commercialisation de la molécule. C'est une des spécificités du secteur : le laboratoire ne dispose que de 4 à 10 ans pour rentabiliser son produit avant qu'il ne tombe dans le domaine public et que ses génériques ne voient le jour. A ce stade, le laboratoire découvreur doit faire face à une nouvelle concurrence : le génériqueur. Ce dernier est un autre laboratoire, concurrent ou filiale du découvreur, qui commercialise une copie du médicament original à un coût très inférieur. Dans le contexte actuel, la majorité des pouvoirs publics prônent le recours aux génériques pour des raisons économiques. La bataille est donc très rude. Au vu du temps imparti et des dépenses importantes engagées dans le développement d'une molécule (en moyenne, plus de 13,5 % du Chiffre d'Affaires en France contre 20 % aux USA), les laboratoires adoptent à l'égard de leurs concurrents des politiques très offensives. Notons que les politiques gouvernementales à l'égard de la vente de produits de santé ont une grande influence sur les stratégies à long terme des entreprises. Cependant, malgré la convergence des politiques de contrôle de dépenses, les pays adoptent des politiques de prix différentes. Certains pays comme les USA, la Grande Bretagne, la Suisse, la Suède ou encore la Belgique ont une politique « des prix libres », tandis que les pays tels le Japon, l'Italie, l'Allemagne, la Corée, l'Espagne ou la France administrent directement les prix des médicaments commercialisés sur leur territoire. Toutefois, dans un contexte de globalisation ou de mondialisation, les écarts de prix entre pays se réduisent. Au sein de ce contexte très réglementé, des instances telles l'AFSSAPS exercent un certain « contre-pouvoir » face aux industriels. En France, le Comité du Médicament rebaptisé Comité Economique des Produits de Santé fixe les prix des médicaments et conclut des accords avec les laboratoires. L'Agence Européenne du Médicament (EMA) joue un rôle de contrôle prépondérant au niveau européen, tandis qu'aux USA, la FDA (Food and Drug Administration) reste l'instance de référence en matière de Produits de Santé.

Deux marchés coexistent au sein de l'industrie pharmaceutique : les médicaments remboursés et les médicaments non remboursés. Les médicaments sont vendus aux pharmaciens d'officine, soit directement par les laboratoires, soit par le biais des grossistes-répartiteurs auprès desquels la majorité des officinaux s'approvisionnent plusieurs fois par jours. Pour ce

qui est des médicaments remboursés, les «clients» de l'industrie pharmaceutique sont principalement les médecins puisqu'ils sont prescripteurs. En revanche, pour les médicaments non remboursés, les clients peuvent être, les prescripteurs, les pharmaciens, voire même le grand public lorsqu'il s'agit de médicaments dits « de confort ». En France, la majeure partie des ventes réalisées en officine (91%) concerne des produits remboursés par la sécurité sociale, les produits non remboursés ne représentent qu'une part marginale (9 %). Le milieu hospitalier n'est pas négligeable : il représente un marché important et est bien souvent un tremplin avant le lancement de certains médicaments. Cette autre spécificité du secteur pharmaceutique limite la concurrence par les prix au sein de ce secteur. Ceci pousse les laboratoires à travailler « main dans la main » ou à se spécialiser. L'actuelle frénésie de méga-fusions trouve en partie ses racines dans les bénéfices financiers attendus et dans l'imminence de la chute dans le domaine public de brevets très profitables. La course au gigantisme voire au monopole s'accélère. La surenchère des fusions-acquisitions dans le domaine de la pharmacie est d'autant plus forte qu'il s'agit de spéculer sur les formidables bénéfices qui pourront être tirés, dans quelques années, de la recherche, de la génétique et de ses applications. Pour cela, il faut se placer en bonne position. « Il faudra une taille et des ressources significatives pour maintenir les investissements dans les compétences professionnelles, les technologies et l'expertise qui seront requises pour découvrir, développer et commercialiser de nouveaux médicaments plus rapidement et plus efficacement », soulignent les responsables du groupe pharmaceutique GSK (GlaxoSmithKline, résultat de la fusion de GlaxoWellcome et de SmithKline Beecham). En effet, pour se maintenir sur le marché mondial, les laboratoires doivent chaque année lancer simultanément aux Etats-Unis, en Europe et au Japon deux ou trois molécules susceptibles de dépasser 1 milliard de dollars de vente : les blockbusters^{27,28}. L'industrie pharmaceutique est un secteur considéré de haute technologie, et ce, d'autant plus que les axes de recherche sont pointus tels la génomique ou les biotechnologies. Les analystes de Morgan Stanley pensent que le secteur pharmaceutique « devient une activité à haut risque, de plus en plus dépendante de la découverte de nouveaux produits, et ceci d'autant plus que la société est petite et spécialisée. Les médicaments doivent maintenant répondre aux exigences des consommateurs, le patient devient de plus en plus

²⁷ A. RAMBAUD ; *Les défis de l'industrie pharmaceutique ; Impact Médecine n°12 ; 18 octobre 2002 ; p 60-61*

²⁸ J. MORISSON ; *A la recherche de l'innovation : les blockbusters de demain ; Pharmaceutiques n°58 ; juin-juillet 1998 ; p :59-63*

partie prenante du système de soin. En effet, il existe de nombreuses associations de malades (maladies graves, rares). La jurisprudence se développe et le patient a le droit et l'accès à l'information. Reste que le secteur pharmaceutique dispose d'un potentiel de croissance énorme. Comme le disait le Professeur Alan Sugget, directeur de recherche chez Smith and Nephew, à ce sujet : « dans dix ans, la technique permettra de disposer de tissus de remplacement pour la peau, les cartilages, la cornée, les vaisseaux sanguins et les valves cardiaques ». Ainsi, l'ampleur des sommes consacrées au développement des médicaments encourage les laboratoires à se rapprocher pour diminuer les coûts et créer des synergies.

Le credo des entreprises du secteur de la santé est désormais connu : « il faut améliorer les performances, trouver des synergies, atteindre la taille critique, réaliser des économies d'échelle, renforcer sa compétitivité à l'ère de la globalisation des marchés »²⁹.

Enfin, notons que le secteur de l'industrie pharmaceutique est peu concentré. Mais, malgré ce phénomène, et pour contrer certaines difficultés spécifiques au secteur, le nombre de fusions augmente fortement depuis le début des années 1990.

Afin de mieux appréhender les fusions et les acquisitions qui ont lieu au sein du secteur pharmaceutique, nous analyserons dans un premier temps, les objectifs de telles opérations, puis, les difficultés rencontrées et, les principaux facteurs de réussite tout en illustrant ces données d'exemples d'échecs et de réussites de rapprochements d'entreprises. Une attention particulière sera portée à la fin de cette partie sur l'importance de considérer l'aspect humain et donc d'impliquer les Ressources Humaines dans un processus de fusion ou d'acquisition d'entreprises.

²⁹ N. HARPEN ; *L'industrie pharmaceutique dans une mauvaise passe* ; *Les Echos* ; 28 octobre 2002

2 OBJECTIFS DES FUSIONS ACQUISITIONS

2.1 Mise en commun d'un potentiel (expertise combinée des deux laboratoires concernés)

2.1.1 Généralités

La stratégie adoptée par les laboratoires pharmaceutiques lorsqu'ils souhaitent se rapprocher d'autres entreprises sous forme de fusions ou d'acquisitions, vise bien sûr à augmenter la valeur intrinsèque du nouvel ensemble. En effet, deux laboratoires pharmaceutiques décident de mettre en commun deux patrimoines. L'aura dégagée par les différentes firmes pharmaceutiques ainsi que le pouvoir d'influence de celles-ci sont fonction des politiques menées et de leur puissance économique. Ainsi, lorsque deux laboratoires envisagent de se rapprocher, ils se doivent de bien connaître le partenaire. Ceci s'illustre dans plusieurs cas de figures. D'une part, cette mise en commun peut viser à ajuster deux entreprises bénéficiant d'une expérience et de savoir-faire complémentaires. C'est la cas notamment lors du rachat de certaines entreprises de biotechnologies ou de génétique par des laboratoires plus importants en terme de chiffre d'affaires mais ayant une faille puisqu'ils ne sont pas présents sur ce secteur d'activité. Or, se tourner vers la biotechnologie, la biologie cellulaire ou la génétique semble indispensable pour les « gros laboratoires pharmaceutiques » car c'est de ces disciplines que naîtront vraisemblablement les médicaments de demain, adaptés à chacun en fonction de son patrimoine génétique. Cette explication est illustrée par des exemples tels que Roche, entreprise suisse, qui a mené des partenariats avec Genentech, une entreprise américaine bien impliquée dans le secteur de la génétique. C'est aussi le cas de Pierre Fabre qui a voulu s'allier avec Biomérieux qui lui était un laboratoire plus spécialisé dans les biotechnologies. Cet exemple sera étudié plus en détail dans le paragraphe traitant des difficultés rencontrées lors du mélange de deux cultures différentes (*cf* paragraphe 3.1). D'autre part, deux entreprises peuvent se rapprocher pour compléter une gamme et obtenir ainsi un portefeuille de produits présents sur un ou plusieurs domaines thérapeutiques. Si les deux principaux laboratoires suisses se rapprochaient, ils mettraient en commun un ensemble de molécules présentes chez les médecins de ville (potentiel de NOVARTIS) et de nombreuses molécules disponibles à l'hôpital (potentiel de ROCHE). Cela permettrait donc à ce nouvel ensemble d'être présent et de proposer des références thérapeutiques pour des domaines thérapeutiques très variés et pour des professionnels exerçant en ville et à l'hôpital.

La marque résultant bénéficierait alors d'un rayonnement plus large et donc d'une présence internationale plus forte.

2.1.2 Analyse du tableau des présences sur les domaines thérapeutiques

Tableau 4 ci-dessous indique l'implication des laboratoires pharmaceutiques présentés dans ce rapport, dans les différents domaines thérapeutiques. On remarque d'une part que certains domaines thérapeutiques tels que la neurologie, les pathologies cardio-vasculaires et la cancérologie regroupent quasiment tous les laboratoires. Il s'agit en effet de domaines importants du point de vue santé publique de ce début de troisième millénaire : la neurologie avec notamment les dépressions et l'utilisation démesurée de psychotropes dans les pays industrialisés, les maladies cardio-vasculaires avec l'obésité, le cholestérol, les diabètes et le cancer, première cause de mortalité dans les pays développés. D'autre part, on peut noter que les plus « gros » laboratoires en termes de renommée et de chiffre d'affaires sont ceux qui sont présents sur le plus grand nombre de domaines thérapeutiques (PFIZER présent sur 14 domaines thérapeutiques). Cela contribue donc a fortiori à améliorer la puissance du laboratoire. Enfin, certains domaines thérapeutiques semblent moins « prisés » par les laboratoires. Il s'agit de l'ophtalmologie, la gynécologie, la dermatologie ou les produits dentaires qui sont laissés aux laboratoires de taille inférieure et plus spécialisés dans un domaine particulier.

Laboratoires	Parts de marché	Domaines Thérapeutiques														Nombre de domaines thérapeutiques				
		Divers	Virologie	Dispositif Médical	Rhumato	Cardio-Vasculaire	ORL	Gastro	Neuro	Endocrino	Douleur	Infectio	Cancéro	Ophtalmo	Uro	Gynéco	Imuno	Dermato	Dentaire	Avant Fusion
Pierre Fabre	<1%	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			9	
Roche	2,8%		X								X	X						X	7	
Novartis	4,0%	X	X		X	X			X	X	X	X	X					X	10	11
Sanofi	1,1%	X				X			X			X						X	4	10
Aventis	3,5%		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X			X			9	
Mercks	5,3%		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X			X			9	
GSK	7,0%	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X		X				10	
AstraZeneca	4,6%					X	X	X	X	X	X	X	X	X					8	
Pfizer	7,5%	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14	
Pharmacia	3,4%				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	16

Tableau 4 : répartition des domaines thérapeutiques et des parts de marché des principaux laboratoires pharmaceutiques

2.1.3 Exemple : rapprochement hypothétique entre les laboratoires Roche et Novartis

2.1.3.1 Présentation générale des deux groupes

Novartis, groupe pharmaceutique Suisse né de la fusion entre les groupes suisses Ciba-Geigy et Sandoz en 1996, est un acteur majeur dans les médicaments vendus sur prescription par les médecins. Bien positionné sur le secteur des médecins généralistes, le groupe occupait le 7^{ème} rang mondial et possédait plus de 4 % des parts de marché de l'industrie pharmaceutique en 2001. Le chiffre d'affaires était de 14,9 milliards d'euros en 2002. Plusieurs divisions caractérisent Novartis dont les principales sont les suivantes :

- Novartis pharma
- Ciba Vision : division concernée par l'amélioration et la préservation de la qualité de la vue à travers le développement de divers produits optiques et ophtalmiques.
- Consumer Health: division de la santé humaine.

Notons également que Novartis se trouve être le numéro deux mondial dans la division de médicaments génériques, et est essentiellement présent dans les domaines thérapeutiques suivants : la cardiologie, la cancérologie, le système nerveux central, la dermatologie, la transplantation, les maladies inflammatoires et la virologie, le métabolisme et l'ophtalmologie³⁰.

Le groupe pharmaceutique Suisse Roche, numéro treize mondial de la pharmacie avec 2,8% des parts de marché en 2001. Avec un chiffre d'affaire de 12,5 milliards d'euros, le groupe est un acteur important dans les diagnostics et les médicaments vendus aux hôpitaux, et également bien positionné sur le secteur des médecins spécialistes.

Roche est essentiellement présent dans les domaines thérapeutiques suivants: la cancérologie, les maladies infectieuses, la virologie, les maladies inflammatoires, le métabolisme, le système nerveux central, la dermatologie.

Le groupe Roche est organisé en trois divisions :

- Roche Consumer Health, division internationale de médication familiale du groupe Roche.
- Roche Diagnostic, leader du secteur en France, et constitué de trois divisions structurant ses activités : analyses médicales, biologie moléculaire et Diabetes Care.
- Roche éthique qui commercialise les médicaments remboursables de l'entreprise.³¹

³⁰ http://www.novartis.com/about_novartis/en/index.shtml; février 2003

³¹ <http://www.roche.fr/roche/fr/planete/internet/internet.jhtml?rubrique=4> et 5 ; janvier 2003

2.1.3.2 Fusion entre les deux laboratoires ?

En 2001, les deux groupes pharmaceutiques suisses n'ont pas encore discuté des coopérations possibles, mais l'intention de Daniel Vasella, le président de Novartis, n°1 suisse du secteur, pourrait être « d'explorer des secteurs de collaboration ». En vue d'une fusion éventuelle ? Pour beaucoup d'analystes, la question se pose.

La stratégie adoptée par Novartis est celle d'une entrée dans le capital de Roche dans le but de siéger au conseil d'administration. En effet en 2001, pour 3,12 milliards d'euros, Novartis a racheté les actions appartenant à l'établissement financier suisse BZ. Novartis, risque d'être confronté à un certain conservatisme, symbolisé par les familles contrôlant Roche, et qui, ces dernières années, a fait le désespoir des investisseurs.

Alors que GlaxoSmithkline, AstraZeneca et Aventis sont des sociétés qui résultent du rapprochement entre laboratoires de pays différents, Roche est toujours restée indépendante depuis sa création en 1896. Pour Franz Humer, le président de Roche, n°2 helvète, il n'est pas question d'une fusion. Il assure que la « majorité dans le capital est très claire ». Le capital de Roche est composé d'actions au porteur, avec droits de vote, et de bons de participations, sans droits de vote. Ces derniers sont de loin les plus nombreux. Les familles actionnaires du groupe, les Roche et Hoffmann and Oeri, héritières des fondateurs détiennent 50,1 % des actions au porteur, avec moins de 10 % du capital, grâce à la structure à deux étages du groupe. Leur pacte d'actionnaires court jusqu'en 2009 et peut-être prolongé « sans autre procédure ». Ils contrôlent ainsi l'entreprise avec une minorité du capital, verrouillant les principales décisions. En 2003, les familles s'opposent toujours à leur rapprochement avec Novartis, ils estiment que leur groupe est suffisamment fort pour se développer par lui-même et restent convaincus que les chances d'un Roche indépendant seront les meilleures ; c'est pourquoi ils ne veulent pas de fusion et souhaitent garder la majorité. Ils estiment inutile une fusion avec Novartis ou un autre concurrent car pour eux les fusions géantes n'ont que très rarement répondu aux attentes du marché. Novartis qui se porte bien, en ces moments difficiles pour bien des entreprises du secteur pharmaceutique, contrôle désormais presque un tiers des droits de Roche. En effet, avec 32,7 % des droits de vote, Novartis vise clairement le seuil magique de la minorité de blocage de 33,33 % et compte désormais pouvoir bloquer, conjointement avec d'autres actionnaires minoritaires opposants, toutes les décisions de Roche nécessitant une majorité des deux tiers des actionnaires. Novartis n'a pas l'intention d'acquérir plus de 33,33 % de son rival, seuil au-delà duquel il devrait soumettre une offre de

rachat pour l'ensemble des titres. Il s'agit d'un investissement à long terme et de décisions d'ordre stratégique, comme les éventuelles grosses acquisitions ou alliances. Novartis a évoqué à plusieurs reprises qu'une fusion avec Roche donnerait naissance au numéro trois mondial de la pharmacie avec environ 42 milliards d'euros de chiffre d'affaires, soit 6,8 % de parts de marché derrière Pfizer et GlaxoSmithKline³².

2.1.3.3 Les arguments avancés

Si dans le cadre d'une fusion, Novartis s'intéresse de très près à Roche, c'est parce qu'il souhaite tirer profit des nombreuses complémentarités au sein des classes thérapeutiques. En effet, Roche est plus présent dans les hôpitaux et auprès des médecins spécialistes de cancérologie (sa première gamme de produits), du sida, de la transplantation et de l'anémie. Novartis est davantage axé sur la médecine de ville et mieux introduit chez les médecins généralistes. L'un et l'autre sont présents dans les secteurs de la cancérologie, les pathologies cardiovasculaires, l'immunologie, les maladies neurologiques comme l'épilepsie, la schizophrénie, et de Parkinson, ou encore les médicaments sans ordonnance. Ils ne sont pas directement concurrents dans le diagnostic (Roche a acheté Boehringer Mannheim, ce qui en fait le leader mondial), ni dans l'ophtalmologie (CibaVision pour Novartis), ni dans les génériques (où Roche n'est pas présent). Novartis table ainsi sur des portefeuilles qui se complètent bien, ainsi qu'une absence de difficultés relatives aux questions antitrust, les deux groupes s'adressant à des segments de marché différents. Dans le domaine des greffes d'organes, les groupes pourraient craindre des chevauchements. Cela dit, leurs principaux traitements sont plutôt utilisés en complément que de façon concurrentielle actuellement³³.

Avec une part de marché de 19 % en oncologie, un groupe associant Novartis et Roche serait leader mondial incontesté dans les traitements contre la cancer, le domaine thérapeutique qui affiche actuellement la croissance la plus rapide.

Parallèlement, Novartis ne relâche pas son effort avec de nouveaux lancements prévus et de nouveaux médicaments qui devraient arriver en pharmacie d'ici à 2004. Beaucoup de ces

³² *Médicament : le suisse Novartis s'intéresse de plus en plus à son compatriote Roche ; Le Quotidien du médecin n° 7261 ; 28/01/03 ; p 7*

³³ *A. JEMAIN ; 2003 ; 30 janvier 2003 ; Novartis tend ses filets autour de Roche ; L'Usine Nouvelle n°2656 ; p 28*

produits ont le potentiel pour être des succès. Novartis semble en position de force vis-à-vis de son concurrent.

Certes en absorbant Roche, Novartis ne répondrait pas directement à son besoin d'augmenter sa part du très lucratif marché américain, mais il porterait sa force de vente à 7300 visiteurs médicaux, ce qui lui permettrait de croître de façon organique. Une reprise de Roche permettrait également à Novartis de prendre le contrôle de Genentech, une des principales sociétés biotechnologiques américaines avec plus de 1,7 milliard de dollars de ventes. Genentech a une capitalisation boursière de près de 25 milliards de dollars et dégage des bénéfices en croissance sensible. Elle est spécialisée, en particulier, dans l'oncologie, les maladies cardio-vasculaires et pulmonaires et la transplantation. Elle pourrait développer des coopérations avec une autre entreprise de biotechnologie, Chiron dans laquelle Novartis détient une participation minoritaire mais significative.

De plus, les deux groupes disposent d'une trésorerie importante qui leur permettrait de financer aisément des acquisitions de produits sous licence, ou mieux d'envisager le rachat de laboratoires de taille moyenne. A plus long terme, la mise en commun de leurs partenariats et de leur recherche et développement augmenterait leurs chances de maintenir une croissance soutenue de leur activité.

Une reprise de Roche permettrait également à Novartis de réduire ses coûts à travers des économies d'échelle permettant le financement des frais de marketing et de R&D sans peser sur leur rentabilité, mais aussi à travers la mise en commun de moyens, création de joint-venture, collaborations plus serrées, notamment entre des filiales, échanges de produits, développement en commun des pipelines, co-marketing.

Reste à savoir si la famille Hoffmann va finir par se rendre à ces arguments.

2.2 Recherche d'une compétitivité plus importante

Dans un environnement où la course aux « blockbusters » est de mise, les laboratoires cherchent de plus en plus à se rapprocher d'autres laboratoires dans le but d'augmenter leur portefeuille de molécules et surtout d'augmenter le nombre de leur molécules réalisant un chiffre d'affaires annuel de plus d'un milliard de dollars. Ils veillent aussi à augmenter le nombre de molécules en développement et donc susceptibles d'être commercialisées et de rapporter beaucoup dans les années à venir. Il faut en effet que les laboratoires étudient avec précautions l'étendue des possibilités qui lui sont offertes pour faire le lien entre ses molécules « matures » qui rapportent beaucoup et leur tombée ultérieure dans le domaine public avec par conséquent l'arrivée des génériques, potentiels concurrents. C'est pourquoi,

l'arrivée de nouvelles molécules et la mise sur le marché de nouvelles spécialités doit être considérée comme indispensable pour faire face aux pertes engendrées par l'arrivée des génériques de produits « phares » pour les laboratoires. La recherche et le développement de nouvelles molécules chimiques ou de nouvelles approches thérapeutiques reste une des priorités de ces laboratoires puisque c'est par là que passent leur succès et leurs gains futurs. Un laboratoire dont les gains actuels sont importants peut donc chercher à fusionner ou à racheter un laboratoire dont le potentiel de molécules en développement est conséquent. Cela permettra au nouvel ensemble d'utiliser les gains actuels pour financer l'arrivée des futures molécules et donc préserver un développement constant de la nouvelle entité.

Les matrices suivantes (Figure 14) illustrent le gain de parts de marché que peuvent espérer obtenir les laboratoires en se rapprochant. En effet, ces matrices permettent de mettre en relation le nombre de domaines thérapeutiques sur lesquels l'entreprise est présente et ses parts de marché en 2001. La première matrice permet de visualiser les situations de différentes entreprises avant les opérations de fusions ou d'acquisitions tandis que la seconde met en exergue le gain de part de marché ou l'augmentation du portefeuille d'activités de ces entreprises après fusions (si elles ont réellement abouti) ou après fusion ou acquisitions éventuelles (lorsqu'il ne s'agit que de suppositions ou de projets). On note la progression importante du groupe Pfizer-Pharmacia qui est susceptible de passer de 7,5 % des parts de marché à plus de 11 % de celles-ci après le rapprochement. On remarque aussi que si les rapprochements entre Roche et Novartis ou entre Aventis et Sanofi-Synthélabo se concrétisaient, on assisterait à la création de « géants » de l'industrie pharmaceutique mais qui resteraient bien en-dessous des leaders de la pharmacie représentés par Pfizer-Pharmacia et GSK.

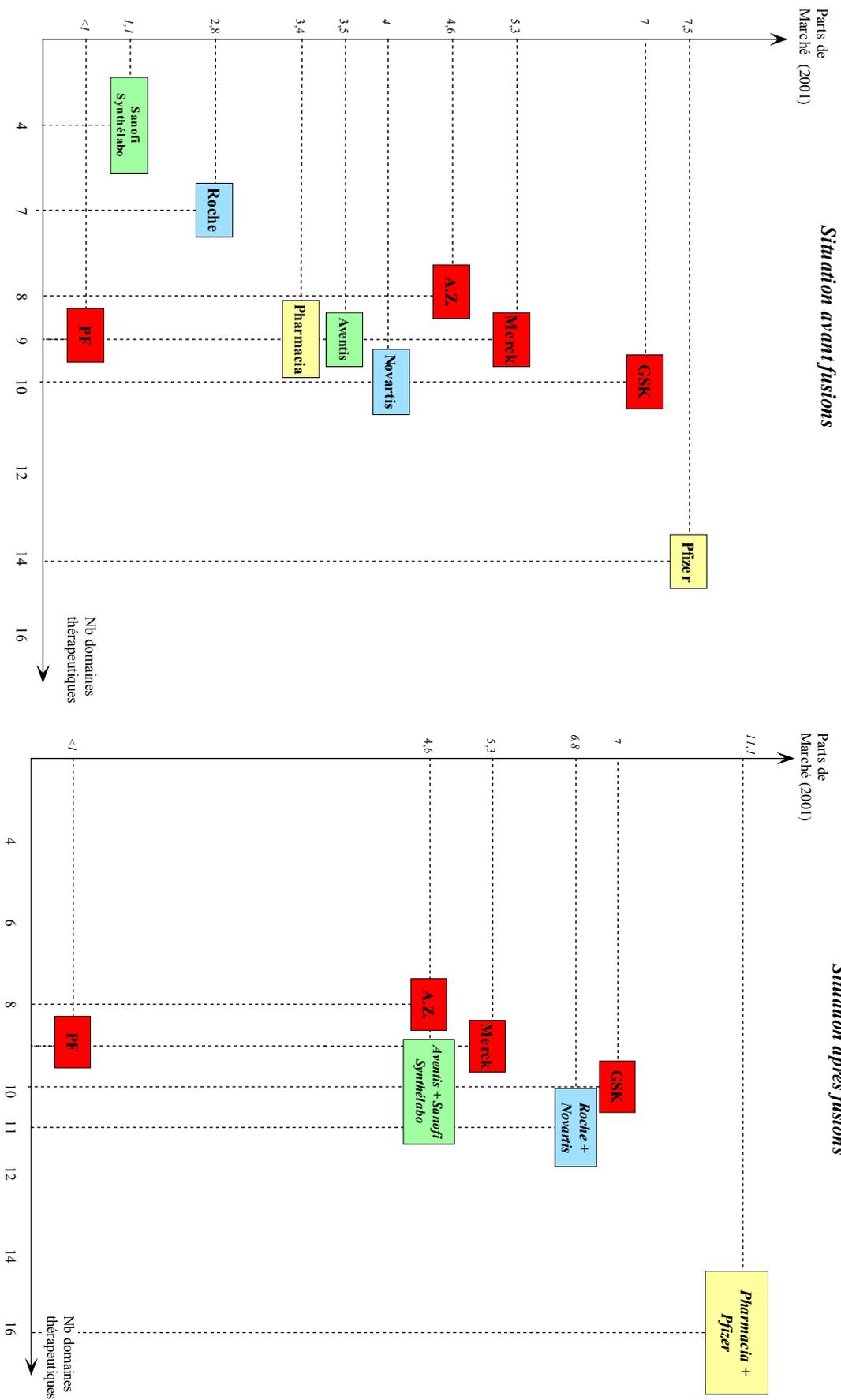


Figure 14 : Impact des fusions-Acquisitions sur le secteur pharmaceutique

2.3 Création d'un nouvel environnement concurrentiel

L'environnement concurrentiel de deux laboratoires à l'issue d'une fusion ou d'une acquisition est amené à changer puisqu'ils avaient des concurrents différents au préalable ou parce que ceux-ci travaillaient dans des domaines différents ou parce que ceux-ci traitaient avec des clients différents (de fonctions ou de natures différentes ou de langages et de cultures différentes). L'environnement concurrentiel, développé dans la partie théorique, revêt une importance considérable pour le développement de toute entreprise. L'exemple du rapprochement de deux groupes de renommée mais présents sur des secteurs géographiques différents est une parfaite illustration de ce point. C'est pourquoi, l'exemple de la fusion entre les laboratoires Marion-Hoechst et Rhône-Poulenc est analysé dans le paragraphe suivant. Il s'agit du rapprochement d'un laboratoire français et d'un laboratoire allemand. Cette union a ainsi permis à la nouvelle entreprise, Aventis, de parfaire son rayonnement à l'échelle européenne et voire même mondiale.

De plus, de nombreux laboratoires présents au niveau européen ou américain, choisissent d'établir des partenariats avec des laboratoires japonais par exemple pour étendre leur territoire de prédilection. C'est le cas de Roche qui a signé récemment un accord avec Chugai Pharmaceuticals. Cela permet au groupe suisse d'être représenté au pays du soleil levant aussi.

3 DIFFICULTES DES FUSIONS ACQUISITIONS

Lorsque l'on parle d'échec en matière de fusion ou d'acquisition d'entreprises, il s'agit de l'incapacité à atteindre, en taille ou en temps, les objectifs de création de valeur. Ces objectifs ont été développés dans la partie théorique et dans le paragraphe précédent traitant des buts de ce genre de stratégie. Cet échec signifie alors que la valeur attendue à l'issue de l'association n'a pas été atteinte ou que la valeur de l'une des deux sociétés a été dissipée. Ce manque de résultat est souvent associé à cinq grands types de facteurs d'échec rencontrés par l'acquéreur : la négociation d'un prix d'achat trop élevé, l'existence de « cadavres dans le placard », les réactions individuelles internes, les réactions collectives internes et les évolutions externes³⁴.

³⁴ P. VERY ; 2002 ; *Des fusions et des hommes ; Edition d'Organisation, Paris ; p 41*

Les difficultés les plus souvent rencontrées sont donc de différents ordres ; elles sont illustrées dans le schéma ci-dessous.

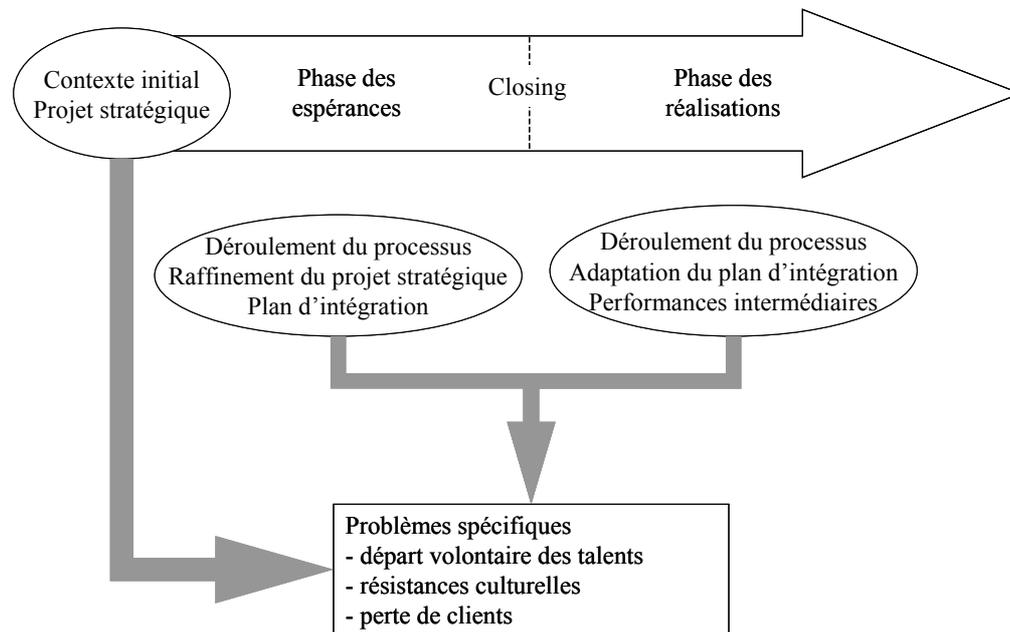


Figure 15 : Difficultés rencontrées lors des acquisitions (P. Very, 2002)³⁵

Les ambiguïtés et incertitudes individuelles, les jeux de pouvoirs et la combinaison des systèmes d'information apparaissent comme étant des difficultés très fréquemment présentes. Ils évoluent en fonction des étapes du processus. Les autres types de problèmes : départ volontaire des talents, résistances culturelles, perte des clients surviennent notamment dans un contexte où les transitions entre les différentes phases du processus ne se font pas aisément. On voit donc clairement apparaître ici le fait que les problèmes de relation, les problèmes humains sont majoritaires. Lors du rapprochement de deux entreprises, il y a rapprochement de personnalités, d'organisation, de cultures et de valeurs différentes. C'est pour cette raison que nous consacrerons un paragraphe à traiter de ces problèmes « humains » à la fin de cette partie. Dans un premier temps, intéressons nous d'abord aux problèmes liés à la « culture d'entreprise », puis aux problèmes issus de la réglementation mondiale ou européenne très stricte et au difficile exercice de l'évaluation des synergies existantes ou à venir.

³⁵ P. VERY, *Des fusions et des hommes*, 2002, Editions d'Organisation, Paris ; p 112

3.1 Mélange de deux « cultures d'entreprises » différentes

3.1.1 Généralités

La culture d'entreprise est le fruit d'une histoire ; elle se construit avec le temps. Il s'agit d'un ensemble de représentations intégrées profondément à un tel point qu'on en est inconscient. Elle se manifeste à travers les comportements. Il existe trois niveaux principaux de « cultures » au sein d'une entreprise. Le premier niveau englobe la culture dite « externe », transverse, englobante, de la totalité de l'entreprise. Celle-ci contribue à véhiculer l'image de l'entreprise à l'extérieur et à favoriser la cohésion de l'équipe et le sentiment d'appartenance à un groupe homogène représenté par l'entreprise. Le deuxième niveau de cette culture s'exprime en interne. En effet, il existe des sous-niveaux, des « sous cultures » ou micro-cultures qui coexistent au sein de l'entreprise, soit par filiale, soit par service ou département. Le dernier niveau de culture est inscrit à l'échelle individuelle. Une façon de penser commune à tout le personnel se développe. Cette culture d'entreprise désigne un ensemble de valeurs, de normes, de comportements qui sont partagés par les employés et créent une identité propre à l'entreprise. L'histoire de l'organisation, la personnalité des dirigeants, l'influence culturelle nationale, l'industrie, les métiers professionnels, les pratiques de management façonnent cette culture au cours du développement de l'entreprise. Il faut bien entendu préciser que si tous ces facteurs influent le comportement et la façon de penser des professionnels, cette culture organisationnelle influence elle aussi les pratiques et les lignes de conduite. La culture peut être assimilée à une programmation collective difficilement modifiable. La culture nationale par exemple, est trop ancrée depuis l'enfance dans les esprits de chacun pour qu'elle disparaisse aisément. Ce qui explique les difficultés rencontrées lors du rapprochement d'entreprises issues de pays différents, voire de continents différents. En effet, tout petit déjà, les enfants sont conditionnés par les institutions qui les entourent, les systèmes politiques, économiques ou financiers de la même façon qu'ils le sont par la famille ou l'école. Il est donc délicat de changer radicalement ces repères. Ces arguments reviennent donc à dire qu'il existe bel et bien trois niveaux superposés : l'individu, l'entreprise et la nation. mais, les interactions entre ces différents niveaux se font différemment selon les individus, l'histoire personnelle et le parcours de chacun. C'est pourquoi il ne faut pas tirer de conclusions hâtives concernant une personne ou une entreprise puisque les personnes pourront avoir à l'échelle individuelle des réactions très différentes.

Des difficultés peuvent survenir lors d'un rapprochement d'entreprise lorsque la valeur d'une entreprise repose sur la compétence de quelques hommes. Leur départ risque de remettre

radicalement en cause les résultats de l'opération. Les activités de l'entreprise peuvent par exemple reposer sur les compétence, l'expérience professionnelle, les relations ou le carnet d'adresses de l'un des dirigeant et si celui-ci est amené à partir, l'entreprise peut perdre énormément. De plus, les résistances internes collectives au changement de nature politique ou culturelle émergent souvent chez l'un des partenaires. Dans ce cas, une sorte de « contre-pouvoir » semble émerger ce qui ne facilite pas la tâche des entrepreneurs. De telles attitudes contribuent à ralentir ou même bloquer le processus de développement de l'entreprise. Il est donc intéressant pour les acquéreurs de chercher à anticiper les problèmes de ce type susceptibles d'émerger au sein de la cible sans oublier d'évaluer la possibilité de l'émergence de ces conflits au sein même de sa propre entité. (On voit toujours « la paille dans l'œil de son voisin »...)

Les difficultés soulevées par l'entrée dans un nouveau pays font partie intégrante des problèmes liés aux différences culturelles. En effet, certains aspects semblent essentiels à prendre en considération lors d'une fusion avec un firme étrangère ou lors d'un rachat d'entreprise établie dans un pays étranger. Il faut bien sûr, commencer par communiquer en langue étrangère et veiller à trouver des cibles et des conseillers locaux dans ce « nouveau pays ». Il faut choisir une forme juridique adaptée au nouvel environnement et à la stratégie d'entreprise, les formes de paiement doivent aussi être adaptées. Les problèmes éthiques doivent être bien analysés et les particularités locales en matière de lois, de fiscalité, d'institutions financières, de systèmes comptables parfaitement connus et maîtrisés. Les premières négociations et les premiers contacts pris avec les clients ou les fournisseurs ne peuvent se faire sans une bonne compréhension des mentalités, des cultures et des styles de management. Toute expérience préalable dans le domaine de l'international (contrat avec clients ou fournisseurs étrangers) est un plus pour toute entreprise décidant de se rapprocher d'une entreprise étrangère dans la mesure où elle acquiert une expérience de l'international et que son personnel s'y est au préalable adapté.

Le rapprochement entre Pierre Fabre et Biomérieux est une parfaite illustration des difficultés rencontrées lors du rapprochement de deux entreprises de cultures très différentes.

3.1.2 Exemple de bioMérieux-Pierre Fabre

3.1.2.1 Présentation des deux groupes pharmaceutiques français

Pierre Fabre, deuxième groupe pharmaceutique français indépendant, est présent dans les secteurs du médicament « éthique » (remboursé par la sécurité sociale), des produits de santé, de la dermo-cosmétique, de l'homéopathie et de la phytothérapie. Le groupe, qui

emploie environ 8400 salariés, présentait un chiffre d'affaires de 1,11 milliards d'euros en 1999 et de 1,25 Milliards d'Euros en 2001 dont 45% à l'international. Il faut également noter qu'en 2001, 50% du chiffre d'affaires était consacré à la pharmacie, 40% à la dermo-cosmétique, et 10% aux secteurs de l'homéopathie et de la phytothérapie.

Le groupe français bioMérieux, créé en 1963 par Alain Mérieux, est spécialisé dans les biotechnologies au service de la santé. Il présente trois pôles d'activités :

- Le diagnostic clinique des maladies infectieuses.
- La thérapie génique et l'immuno-thérapie.
- Le contrôle de la qualité des produits agroalimentaires

Avec un chiffre d'affaires de 51 millions d'euros en 2001, bioMérieux, qui emploie 5400 personnes dans le monde, est la 8^{ème} société mondiale de diagnostic biologique. Elle réalise plus de 81 % de son activité à l'international. Notons qu'en Juin 2001, bioMérieux a acquis Organon Teknika, division diagnostique d'Akzo Nobel. Cette acquisition lui a donné la possibilité de renforcer son offre dans le domaine du diagnostic des maladies infectieuses, d'augmenter ses capacités d'innovation et de consolider son portefeuille de propriété industrielle.

3.1.2.2 Objectif de la fusion/ pourquoi une fusion ?

Le 1^{er} janvier 2001, les deux grands groupes français décident de fusionner leurs activités pharmaceutiques, et d'unir leurs spécificités et leur savoir-faire au sein d'un nouveau groupe baptisé bioMérieux-Pierre Fabre. Même si l'opération surprend certains observateurs doutant des synergies industrielles entre les deux entités, les excellentes relations entretenues par les dirigeants suffisent à d'autres pour saluer la naissance du dernier groupe français de son secteur capable de peser sur la scène internationale.

L'idée était de promouvoir une médecine à la carte, en associant les diagnostics du lyonnais bioMérieux avec les médicaments de Pierre Fabre, groupe situé à Castres. La fusion a en effet permis le regroupement des compétences respectives des deux groupes, que ce soit dans les maladies infectieuses ou la thérapie génique pour bioMérieux, que dans la dermo-cosmétique ou les traitements contre le cancer pour Pierre Fabre. Cela à l'instar des synergies opérées depuis cinq ans par les plus grands laboratoires mondiaux, tels que Abbott, Roche, Bayer et Schering.

Ce projet, d'envergure mondiale, a donné naissance à la première entreprise pharmaceutique française dite « indépendante », devant Servier, et pesant 1,63 milliards d'euros de chiffre d'affaires dont plus de la moitié à l'international. Présent dans 120 pays le groupe employait

environ 11500 salariés. Il avait vocation à jouer sur un échiquier mondial qui fait la part belle aux mastodontes. L'entrée en bourse était prévue dans les deux ans ³⁶.

Le rapprochement n'incluait pas les activités de contrôle qualité agroalimentaire de la société Siliker, que détient bioMérieux.

3.1.2.3 Les raisons de l'échec.

En Juin 2002, retour à la case départ pour Pierre Fabre et bioMérieux. Après un an et demi de vie commune, les deux laboratoires pharmaceutiques à capitaux familiaux séparent leurs activités à l'unisson. Sans regrets et même avec un soulagement notamment pour les milieux financiers et les syndicats. En effet, différents éléments analysés permettent d'explicitier les raisons de cet échec : il semble que les deux entreprises avaient des « cultures » très différentes et une façon d'envisager l'avenir et les projets à long terme assez divergente .

Lors de ce rapprochement, deux cultures se sont affrontées. Les responsables des deux entités avaient tous deux créé leur entreprise et donc dégageaient un certain charisme ressenti au sein de leurs équipes. La firme pharmaceutique Pierre Fabre repose sur des valeurs familiales puisque Pierre Fabre est toujours à la tête de son entreprise (à 75 ans !). Il prend encore la majorité des décisions et un charisme certain se dégage de ce personnage. Il semble donc que les façons de diriger de ces deux amis soient différentes et peu compatibles. En effet, les attitudes de chacun face aux projets n'étaient vraisemblablement pas similaires, ce qui aurait rendu la collaboration délicate. C'est l'exemple même de deux entreprises fonctionnant bien à elles seules mais dont le fonctionnement commun a posé problème.

Ainsi, Alain Mérieux, 62 ans, et Pierre Fabre, 75 ans, amis de longue date, ont découvert la difficulté d'être associés en affaires³⁷. La journaliste ajoute également : « Tout l'enjeu social de la fusion est de trouver un élément fédérateur et de donner un nouveau sens au travail, pour construire quelque chose d'autre. Bref, dépasser les conflits entre les "envahisseurs" et les "dominés". Pour cela, il faut comprendre ce qui se passe chez l'autre. La cohésion des équipes est à ce prix. La communication devient alors un enjeu majeur.

³⁶ V. LORELLE ; 28 janvier 2002 ; *Un an après leur fusion, bioMérieux et Pierre Fabre divorcent à l'amiable ; Le Monde ; site <http://www.lemonde.fr>*

³⁷ V. LORELLE ; 28 janvier 2002 ; *Un an après leur fusion, bioMérieux et Pierre Fabre divorcent à l'amiable ; Le Monde ; site <http://www.lemonde.fr>*

A travers cette première partie de l'analyse, on comprend assez facilement comment des mésententes naissantes entre Pierre Fabre et Alain Mérieux, entre autres, peuvent être à l'origine de l'avortement de la fusion. Le projet des deux dirigeants, amis mais dotés d'un style managérial très différent, n'a pas été suivi par les équipes en place.

D'autre part, il est très vite apparu qu'il n'y avait pas de logique industrielle réelle entre, d'une part les activités de bioMérieux, un groupe impliqué dans les biotechnologies et internationalisé, et d'autre part, la pharmacie et la dermo-cosmétique de Pierre Fabre, également présent dans l'homéopathie avec Dolisos, racheté en 1998. Il a bien fallu se rendre à l'évidence : les synergies espérées ne semblaient pas vouloir se produire. En effet, les deux laboratoires évoluent dans des domaines totalement différents. bioMérieux est, nous l'avons cité, spécialisé dans le diagnostic de maladies infectieuses tandis que Pierre Fabre est essentiellement présent dans le secteur du médicament, des produits de santé.... Ces deux spécialisations, trop éloignées pour permettre une complémentarité, des synergies d'activités, et donc une ouverture sur de nouvelles possibilités stratégiques, se sont ajoutées au problème de culture empêchant ainsi la réussite de la fusion entre les deux laboratoires pharmaceutiques.

La séparation entre les deux groupes bioMérieux et Pierre Fabre fut effective en Juin 2002, à l'issue des assemblées générales ordinaires et extraordinaires de bioMérieux-Pierre Fabre³⁸. L'opération de désunion n'a eu aucune incidence sur les effectifs et les conditions d'emploi des collaborateurs des deux groupes.

3.1.3 Exemple de la création d'Aventis

3.1.3.1 La création d'Aventis

A l'instar des autres grands du secteur, Hoechst et Rhône-Poulenc décidèrent de se recentrer sur les Sciences de la Vie : les activités chimiques et pharmaceutiques appliquées à la Santé animale et végétale. Parmi ces grands métiers, la pharmacie offrait le plus gros potentiel de développement. Depuis de nombreuses années, le taux de croissance annuel de la pharmacie est en effet proche de 8 %.

³⁸ J-P DUBOSC , 6 juin 2002 ; *Le divorce idyllique de Pierre Fabre et bioMérieux ; Courrier Cadre* n° 1447 ; p 9

Rhône-Poulenc et Hoechst s'engagèrent dans cette démarche au travers d'une politique très soutenue d'acquisition : Rhône-Poulenc avec Rorer, Connaught et Fison; Hoechst avec Roussel, Marion et la Joint-venture avec Schoering pour former AgrEvo.

Concurrer seuls les grands de la pharmacie restait néanmoins difficile en raison d'un certain nombre d'éléments, dont deux essentiels : l'investissement très lourd, près d'un milliard d'euros, pour développer un nouveau médicament et une période de développement et d'exploitation limitée à 20 ans par la durée du brevet. Un bon produit ne suffit donc pas. Il faut le vendre aux praticiens du monde entier, et fournir les études nécessaires à la démonstration de son intérêt thérapeutique.

Pour sa part, Rhône-Poulenc souhaitait rester une société européenne. C'est dans ce contexte qu'après avoir engagé le dialogue avec différents groupes, l'entreprise choisit Hoechst, qui s'est rapidement distingué comme le partenaire idéal pour fusionner. Les discussions démarrèrent en février 1998, un accord de principe fut signé au printemps et l'annonce de la fusion eut lieu en décembre 1998. Les deux groupes attendaient des synergies d'un montant d'un milliard d'euros par an entre 2000 et 2002 inclus. La compétitivité de la R&D était une des préoccupations principales, notamment par la réduction des cycles de développement de nouveaux produits ou bien l'acquisition de nouvelles compétences. Reste que les médicaments des deux groupes ne se situaient pas au même niveau de cycle de développement. D'un côté, la plupart des médicaments de Rhône-Poulenc se situaient en fin de cycle de développement et pouvaient donc être commercialisés à brève ou moyenne échéance, et de l'autre, le canal de développement de Hoechst comportait des médicaments au stade précoce de leur développement. Les problèmes de complémentarité en termes de produit, bien qu'à prendre en compte, ne firent néanmoins pas obstacle aux prises de décisions. Aventis est ainsi née le 15 Décembre 1999 après l'accord des autorités anti-trust. Rappelons que les opérations de fusion-acquisition sont parfois le déclencheur de restructurations et, par la suite, d'extensions dans des activités qui n'ont rien à voir avec celle d'origine. La création d'Aventis fut, dans ce sens, la consécration de l'orientation définitive des deux groupes fondateurs vers la pharmacie au détriment de la chimie.

3.1.3.2 Modalités techniques de la transaction

La fusion s'est faite sur la forme d'un échange d'actions. Chaque actionnaire de Hoechst échangea ses actions contre des actions Rhône-Poulenc selon un rapport de quatre pour trois, chacun recevant ainsi une action Rhône-Poulenc contre 1,333 action Hoechst. Ce rapport d'échange fut retenu du fait que la valeur boursière de Hoechst était à l'époque répartie sur 559 millions d'actions, alors que celle de Rhône-Poulenc l'était sur un nombre nettement plus faible de 372 millions d'actions. Le rapport d'échange ne fit que compenser cette différence entre les nombres d'actions. La différence de valeur entre les deux partenaires fut compensée par trois dispositions spécifiques, dont l'obtention, pour les actionnaires de Hoechst, d'un dividende exceptionnel par action échangée avec Rhône-Poulenc. Les deux autres dispositions ont consisté en l'obtention, par les actionnaires de Hoechst, d'actions Celanese résultant de la scission d'une grande partie des activités industrielles de Hoechst et de leur transfert à la société anonyme Celanese AG.

L'opération réussie, Rhône-Poulenc changea ainsi son nom en Aventis et transféra son siège social à Strasbourg. Au final, les actionnaires de Hoechst détiennent 53 % du capital d'Aventis, contre 47 % détenu par ceux de Rhône-Poulenc. La totalité du capital d'Aventis fut introduit le 20 décembre 1999 en bourse à Paris, Francfort et New York. Le nouveau groupe a choisi d'implanter son siège social à Strasbourg et non pas en Allemagne pour des raisons fiscales. Les différents problèmes posés par une opération transfrontalière incitent souvent de nombreuses entreprises à constituer des joint-ventures et/ou à maintenir les structures existantes, cotées dans les deux pays d'origine. Il s'agit du principe de la « dual listed company » que Rhône-Poulenc et Hoechst ont choisi³⁹.

Présent dans 150 pays avec 92000 employés, Aventis s'est rapidement imposé comme un des leaders mondiaux dans les domaines de la pharmacie et de l'agriculture.

3.1.3.3 Composition d'Aventis

Aventis Pharma, dont le siège social est à Francfort, est spécialisé dans le traitement et la prévention des affections humaines grâce à la découverte, au traitement, à la fabrication et la commercialisation de produits pharmaceutiques novateurs. Aventis Pharma concentre ses activités dans des secteurs thérapeutiques importants comme la cardiologie, les traitements des thromboses, la pathologie respiratoire, l'allergologie, les pathologies infectieuses, le

³⁹ site : http://www.hoechst.com/files/hoechst_chronikaventis_99_franz.pdf; janvier 2003

diabète et l'oncologie. Elle comprend 3 secteurs qui sont gérés et exploités à travers le monde par des entités juridiques indépendantes :

- **Aventis Pharma AG** (siège à Francfort en Allemagne) pour les médicaments délivrés sur ordonnance (anciennes activités de prescription de Rhône-Poulenc Rorer et de Hoechst Marion Roussel) ;
- **Aventis Pasteur** (siège en France) pour les vaccins humains (anciennement Pasteur Mérieux Connaught) ;
- **Aventis Behring** (siège aux Etats-Unis) pour les protéines thérapeutiques (anciennement Centeon, société commune 50-50 détenue par Hoechst et Rhône-Poulenc).

Les activités liées aux produits pharmaceutiques contribuent à l'essentiel du chiffre d'affaires du groupe. Un recentrage stratégique sur les activités de pharmacie accentuera encore plus cette situation à l'avenir. Grâce à l'un des budgets les plus importants de toute l'industrie pharmaceutique dans le domaine de la recherche et du développement, à une position forte sur les marchés influents du monde entier, à des réseaux de commercialisation bien établis, Aventis Pharma possède d'énormes capacités de découverte de nouveaux médicaments⁴⁰.

3.1.3.4 Le mariage de deux cultures

La fusion qui aboutit en la création d'Aventis fut exemplaire sur le plan du partage du pouvoir entre respectivement Jean-René Fourtou et Jürgen Dormann. Ce dernier a ainsi conservé le titre de président du groupe tandis que le premier a accepté le poste de vice-président.

En 1999, une énergie considérable est néanmoins mobilisée pour marier les deux groupes de cultures différentes, où se côtoient 12000 Allemands, 25000 Français et 17000 Américains. Unir les hommes de Rhône-Poulenc, inquiets à l'idée de tomber sous l'emprise germanique, à ceux de Hoechst, traumatisés par l'abandon de la chimie traditionnelle, sans donner l'impression que les uns l'emportent sur les autres, fut une véritable gageure. Parler de rivalité franco-allemande est un sujet tabou dans les deux groupes. En décembre 1998, les cadres des deux groupes, non encore autorisés à se rencontrer officiellement, se rendent néanmoins des visites clandestines.

⁴⁰site :

<http://www.aventis.com/main/page.asp?pageid=23764835658813227158&folderid=329158643973692237&lang=en> ; juillet 2003

D'une part, les futurs dirigeants d'Aventis et de ses filiales furent désignés, avant l'annonce de la fusion, le 1^{er} décembre 1998. Sur le terrain, 250 groupes de projet furent constitués afin d'étudier l'organisation et les synergies. Les décisions devaient être prises en avril et les filiales mises en place au 1^{er} Juillet. La rapidité d'action reste véritablement l'une des clés du succès d'une fusion.

D'autre part, l'enjeu pour la fusion de Rhône-Poulenc et Hoechst a consisté à mettre en commun leurs pôles de recherche et développement. La réorganisation de la recherche a soulevé une vague d'inquiétude chez les chercheurs : selon eux, avec le découpage du développement en grandes étapes, elle se fait sur le modèle de Hoechst, qui est en réalité le modèle américain.

Et, en juillet 2000, les passions se sont apaisées et l'organisation se met peu à peu en place. Les nominations s'élargissent : 800 postes à responsabilité furent attribués. Chaque manager désigné choisit ses collaborateurs. Pour éviter le favoritisme, un protocole strict est mis en place : le profil de la fonction est défini par le DRH, la liste des candidats est établie par le futur et l'ancien manager, l'évaluation des candidats fait l'objet d'un rapport écrit. Enfin, pour les cadres ambitieux, le processus relève du jeu des chaises musicales. Ceux qui n'ont pas été retenus pour un poste doivent se précipiter sur un autre, or, à mesure que la liste des nominations s'allonge, les chances des autres s'amenuisent et cela finit par déstabiliser les équipes. Les recalés peuvent négocier leurs conditions de départ avantageuses s'ils jouent le jeu jusqu'à la fusion. Ils peuvent aussi espérer un repêchage de dernière heure, car la liste des défections s'allonge. Ainsi, la scission des actifs chimiques de Hoechst offre des solutions de repli aux cadres allemands mécontents du mariage. Ce brassage entraîne des problèmes de rémunération : dans la pharmacie, les cadres de Rhône-Poulenc étaient moins bien payés que ceux de Hoechst, mais avaient toutefois plus de stock-options ; cela génère également des problèmes de logistique. Ainsi, une centaine de cadres allemands doivent rejoindre le siège d'Aventis Crop Sciences à Lyon, tandis que 70 français iraient en Allemagne ou en Angleterre. Les français redoutent les prix élevés des appartements à Francfort, les allemands s'inquiètent de l'absence d'écoles internationales à Lyon. Ceux qui devaient venir du siège d'AgrEvo à Berlin ont refusé les postes offerts à Lyon, ce qui crée des lacunes en termes de compétence. À Strasbourg, 140 à 160 personnes doivent venir de Paris et de Francfort et une trentaine doivent être recrutées sur place ; cependant, français et allemands se sont avérés réticents à une installation en Alsace.

Les groupes de projet progressèrent finalement bien : les synergies furent identifiées, poste par poste, et les investissements futurs chiffrés. Un programme sur trois ans fut élaboré, et les

annonces eurent lieu : 20 % des effectifs européens (1400 sur 7400) supprimés. Il s'agissait dès lors de négocier avec les partenaires sociaux les mesures d'accompagnement. Les annonces débutèrent également dans la pharmacie. Du côté allemand, les doublons n'étaient pas trop nombreux. Sur les 1700 collaborateurs que comptait la force de vente, 200 emplois ont disparu. En France, les équipes de Rhône-poulenc furent rassurées par le maintien du centre de recherche de Vitry et du centre de développement d'Anthony, mais l'inquiétude monta néanmoins chez les anciens de Roussel-Uclaf (Hoechst), qui eurent l'impression de faire les frais de la fusion. La grogne se développa aussi aux Etats-Unis, et à juste titre : Colledgeville (Rhône-Poulenc) et Kansas City (ex-Marion) disparurent au profit de Bridgewater (Hoechst).

3.1.3.5 Les résultats et analyse

L'effet de taille a été le principal facteur de succès de la fusion. En 1999, le rythme de croissance du nouveau groupe combiné était de 9 %. Dès 2000, il est passé à 12 %. En 2001, il était à 15 %. En 2002 Aventis est le 5^{ème} groupe pharmaceutique mondial avec un chiffre d'affaires de 17.5 milliards d'euros. Cette croissance a été possible grâce à une forte présence aux Etats-Unis, marché sur lequel Aventis connaît, en 2002, un taux de croissance de 25 % (Aventis est la 5^{ème} force de vente sur le premier marché mondial des médicaments, ce marché représente 42 % des ventes d'Aventis).

La R&D a pleinement bénéficié de cet effet de taille qui a permis à Aventis d'augmenter les budgets de recherche sur des projets bien ciblés. C'est la transformation de l'idée en produit qui revient le plus cher. L'activité de "in licensing" est primordiale (30 à 35 % des ventes d'Aventis Pharma proviennent d'accords avec des sociétés de biotechnologies). Cette double approche - recherche interne dans les laboratoires d'Aventis et externe par des accords de partenariats - est la plus prometteuse. Un autre avantage de ce rapprochement a été le gonflement des équipes marketing, notamment aux Etats-Unis, où les efforts de promotions sont concentrés sur les trois produits phare du groupe : l'anti-histaminique Allegra[®], l'anti-thrombotique Lovenox[®] et l'anti-cancéreux Taxotère[®].

Au début de la fusion, Aventis avait un coefficient de rentabilité (résultat opérationnel sur chiffre d'affaires) de 17 %. En 2002 il fut à près de 21 %, en ligne par rapport aux objectifs de 30 % en 2004.

En termes de création de valeur, Aventis a sur-performé par rapport au marché (+ 45 % par rapport au 9 % de la moyenne des entreprises du secteur de la pharmacie). Ce chiffre équivaut à plusieurs dizaines de milliards d'euros de création de valeur.

En 1999, Aventis avait un seul "blockbuster" (médicament qui réalise plus d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires). En 2002, trois produits ont dépassé le milliard d'euros de chiffre d'affaires.

3.2 Poids des réglementations

3.2.1 Généralités

Le secteur des industries de santé est, comme nous l'avons vu précédemment (introduction partie II), très réglementé. En effet, les entreprises agissent dans un cadre très strict. De nombreuses instances interviennent à des niveaux différents. La production des produits pharmaceutiques doit obéir à des règles exigeantes comme les Bonnes Pratiques de Fabrication. Les essais cliniques sur ces médicaments sont régis par les CCPPRB (Comité Consultatif pour la Protection des Personnes se prêtant à la Recherche Biomédicale), les comités d'éthiques, les Bonnes Pratiques Clinique, sans compter l'influence des associations de malades. Et, toutes les évaluations, tous les contrôles réalisés au sein de ces laboratoires obéissent aussi aux Bonnes Pratiques de Laboratoire. Il existe donc de nombreux codes ou réglementations encadrant les activités de ces industries. De plus, la fixation des prix des médicaments n'est pas libre. Enfin, la distribution de ce type de produit est, en France, aussi réglementée puisque le seul intermédiaire auprès duquel les patients ou clients peuvent s'approvisionner est le pharmacien. Les activités de ces entreprises sont donc très surveillées. Le rôle des instances gouvernementales est essentiel. Ceci est d'autant plus vrai dans le contexte de mondialisation actuel puisque ces dernières ont leur mot à dire lors de rapprochements d'entreprises. Il faut évidemment veiller à éviter que l'on arrive à des situations oligopolistiques, voire monopolistiques qui auraient des conséquences fatales sur l'économie de ce secteur à l'échelle mondiale.

C'est dans ce contexte de « surveillance internationale » qu'a eu lieu le rapprochement entre deux laboratoires puissants de l'industrie pharmaceutique : PFIZER et PHARMACIA.

3.2.2 Exemple de la fusion entre les laboratoires Pfizer et Pharmacia

3.2.2.1 Pfizer ...

La vision stratégique est une valeur originelle du groupe puisque ses fondateurs, Charles Pfizer et Charles Erhart, quittent l'Europe pour fonder à Brooklyn, New York, dès 1849, une entreprise spécialisée dans la production d'entités chimiques à cette époque encore importées, donc coûteuses, vers les Etats-Unis. Pfizer produit ainsi sur le marché américain, du camphre et du borax.

A partir des années 50, Pfizer prend le parti de l'internationalisation et engage la création de partenariats et l'implantation de bureaux puis de filiales à l'étranger. Cette politique de développement permet rapidement à Pfizer de distancer ses concurrents sur le marché mondial. La croissance internationale est, depuis, une dimension constante dans la stratégie de Pfizer.

L'engagement stratégique de Pfizer dans la recherche thérapeutique démontre son efficacité. Dès le début des années 90, Pfizer dispose d'un remarquable portefeuille de produits innovants, tous appelés à devenir les chefs de file de leurs classes thérapeutiques respectives. Pour conforter cet avantage compétitif décisif, Pfizer entreprend de concentrer ses activités et ses investissements sur la création et l'innovation.

Au cours des années 90, Pfizer se tient à l'écart de la vague des fusions-acquisitions qui agite le secteur pharmaceutique international. Pendant cette période, peu d'opportunités intéressantes de croissance externe se présentent à Pfizer. Le laboratoire affiche alors la seconde plus forte croissance du secteur pharmaceutique et une acquisition risque simplement de ralentir sa croissance. Mais lorsque le groupe pharmaceutique Warner-Lambert - affichant la première plus forte croissance du marché - se trouve disponible sur le marché, Pfizer saisit cette opportunité stratégique. L'attrait de Warner-Lambert ne séduit pas uniquement le seul Pfizer. Face à l'offre concurrente d'American Home Products, Pfizer doit faire preuve de persévérance et de conviction pour emporter la décision finale. Pfizer est venu mettre son « gros grain de sel » dans la fusion programmée entre ses compatriotes American Home Products (AHP) et Warner-Lambert. Quelques heures après l'annonce par ces deux derniers de la conclusion de leur opération pour un montant de 70,9 milliards de dollars, Pfizer a surenchéri en lançant une offre hostile de 82,4 milliards de dollars sur Warner-Lambert. L'offre de Pfizer a battu tous les records pour le secteur de la pharmacie et constituait la plus grosse OPA hostile jamais lancée. Entamée dans les batailles financières, la fusion Pfizer-Warner-Lambert s'est installée rapidement dans une dynamique positive. L'accord a été finalisé en l'espace de seulement 5 mois et dès le premier jour, Pfizer et Warner-Lambert, fusionnés, opèrent comme une seule et même entreprise.

En juin 2000, Pfizer fusionne avec Warner-Lambert. Deux ans après ce rapprochement, le bilan est assurément positif. Les résultats de cette fusion parlent d'eux-mêmes : une capitalisation boursière augmentée, des parts de marché étendues, une masse critique atteinte sur presque tous les marchés, des équipes professionnelles de la recherche au marketing, renforcées, des économies d'échelle réalisées au-delà des objectifs initialement fixés.

A la différence des fusions habituelles, le facteur déterminant de l'harmonisation des cultures d'entreprise a été appréhendé avec une grande vigilance : le respect des valeurs partagées par les collaborateurs issus des deux groupes a guidé la politique d'intégration finale. La fusion n'a ainsi engendré que très peu de problèmes de sureffectifs tant la complémentarité des équipes et des compétences s'est révélée importante. L'acquisition de Warner-Lambert a ouvert un champ nouveau d'activité dans les produits de grande consommation pour un chiffre d'affaires de 5 milliards de dollars US. Cette activité, réalisée essentiellement dans le secteur des produits de santé, vient en compléter le cœur de métier stratégique de Pfizer qu'est l'innovation pharmaceutique humaine et vétérinaire.

Pfizer a noué près de 450 alliances avec d'autres sociétés biotechnologiques et pharmaceutiques. Des co-développements aux co-promotions, cette politique permet d'optimiser les ressources tant en R&D qu'au niveau des réseaux commerciaux.

En 2001, Pfizer est devenu le premier groupe pharmaceutique mondial et consacre le plus important budget de recherche de ce secteur industriel.

Pfizer s'affiche toujours en bonne santé. Alors que bon nombre de laboratoires sont affaiblis par la concurrence des génériques, Pfizer a déjà enregistré un bénéfice en hausse de 46% au dernier trimestre 2002 à 2,856 milliards de dollars et de 17 % sur l'année à 9,126 milliards pour un CA en hausse de 12% à 32,37 milliards de dollars en 2002. Cela est essentiellement dû au succès de son anticholestérol Lipitor[®], le médicament le plus vendu au monde, qui a atteint en 2002 un nouveau record avec des ventes de 7,97 milliards de dollars (+24%). Au total, 10 médicaments de Pfizer, dont Lipitor[®], Viagra[®], Celebrex[®] ou Zyrtec[®] ont enregistré un Chiffre d'Affaires de plus de 1 milliard de dollars. A court terme, six molécules doivent être lancées dont Bextra[®], Spiriva[®] et Rebif[®]. Pour 2003, Pfizer table sur un bénéfice net par action d'environ 1,80 dollar, hors synergies attendues de la fusion avec Pharmacia, contre 1,59 dollars l'an dernier.

Cette place de leader récompense la qualité des performances, tant scientifiques que stratégiques, du groupe. Toutefois, au-delà de l'addition des chiffres, du portefeuille de molécules innovantes, des projets de développement, des implantations de site et des programmes d'investissement, Pfizer ne revendique plus seulement la place de premier groupe mais se veut la meilleure entreprise de santé au service de tous, professionnels de santé, patients et consommateurs.

Présent dans les pathologies les plus fréquentes, avec un portefeuille de spécialités pharmaceutiques parmi les plus utilisées et un large réseau d'information scientifique et médicale, Pfizer s'inscrit très naturellement dans l'univers quotidien des professionnels de

santé. Chaque jour, les médecins du monde entier prescrivent les molécules Pfizer. Pfizer est une entreprise de santé dont le succès se construit sur la qualité de sa recherche scientifique.

Si la pharmacie éthique constitue une part essentielle de ses activités, Pfizer est également présent sur d'autres secteurs stratégiques, en liaison avec la santé. Le groupe répartit ses activités dans les quatre domaines suivants : la santé humaine (75,3 %) la santé grand public (12,7 %), la santé animale (4,7 %), les autres activités (7,3 %, rasage, confiserie...).

Pfizer Santé Humaine est présent sur tous les fronts thérapeutiques : les pathologies actuelles comme les maladies à venir dont l'incidence s'amplifie (allergologie, cardiologie, rhumatologie, atteintes dégénératives du système nerveux central et cancers). Les performances de Pfizer en santé humaine se traduisent, notamment, par une exceptionnelle contribution à l'arsenal des thérapeutiques actuellement disponibles pour le corps médical :

- cinq des vingt médicaments les plus prescrits dans le monde sont des spécialités Pfizer
- neuf des spécialités Pfizer sont les chefs de file de leur classe thérapeutique.

Le portefeuille de produits de Pfizer n'est pas seulement solide et diversifié, il est également jeune.

L'alliance avec Warner-Lambert installe Pfizer en position forte dans le domaine de la santé grand public. En effet, treize des marques de médication familiale du groupe sont en tête de leur catégorie aux Etats-Unis. Parmi les principaux domaines d'expertise de santé grand public, Pfizer s'illustre essentiellement dans le traitement symptomatique des infections ORL, les soins dermatologiques, le traitement des douleurs musculaires, les solutions de soins pour les yeux, les soins bucco-dentaires, la prise en charge des troubles gastro-intestinaux.

En santé animale, Pfizer propose des solutions thérapeutiques pour les animaux d'élevage comme pour les animaux de compagnie. Le portefeuille des médicaments vétérinaires introduits par Pfizer sur le marché de la santé animale a triplé au cours des trois dernières années pour atteindre plus de 350 références. Parmi les innovations, plusieurs vaccins et traitements issus de la génomique sont venus compléter l'offre traditionnelle des médicaments antiparasitaires et anti-infectieux.

Enfin, les autres activités de Pfizer sont réparties entre :

- l'aquariophilie avec Tetra, le numéro 1 mondial des aliments pour poissons d'ornement
- le rasage avec les marques de renommée internationale, Wilkinson qui détient la deuxième position sur le marché mondial

- les produits de confiserie dont les activités en France sont représentées par Pastilles Vichy® et Cachou Lajaunie® et aux Etats-Unis, par des marques célèbres telles que Cluckles®, Adams®, Clorets...

Pfizer dispose de la plus grande organisation de Recherche et Développement de toute l'industrie pharmaceutique. *Pfizer Global Research & Development* (PGRD) s'organise en trois entités :

- le Management Stratégique et Opérationnel : définition des axes de recherche, dotation et répartition des ressources moyens adéquats
- la Recherche : découverte de principes actifs innovants, efficaces et sûrs
- le Développement : Activités cliniques et réglementaires jusqu'à l'enregistrement des spécialités pharmaceutiques

Avec un montant de 5 milliards de dollars (5,3 milliards d'euros) en 2001, Pfizer dispose du budget de recherche le plus élevé dans l'industrie. Ce budget s'inscrit dans une forte dynamique de croissance puisqu'il a pratiquement quadruplé au cours des cinq dernières années. A partir des 2 millions d'entités chimiques de la pharmacothèque du groupe, plusieurs centaines de projets de recherche sont actuellement menés dans 31 domaines thérapeutiques différents, ce qui représentent 130 nouveaux traitements potentiels. Le portefeuille de recherche du groupe est riche de 70 molécules candidates. Aujourd'hui, 180 médicaments sont, à différents stades, en cours de développement chez Pfizer.

La recherche Pfizer explore spécifiquement sept domaines thérapeutiques principaux dans lesquels certains développements sont très avancés :

- Les pathologies cardio-vasculaires
- les maladies infectieuses
- les atteintes du système nerveux central
- les maladies métaboliques
- les maladies inflammatoires
- l'oncologie
- les pathologies féminines

Dans le domaine de la santé animale, la recherche Pfizer s'attache à mettre au point :

- des traitements des pathologies liées au vieillissement des animaux de compagnie
- des vaccins et anti-infectieux

Si la recherche du groupe s'organise en plusieurs centres d'expertise répartis dans le monde entier, Pfizer a pris la décision de centraliser ses développements. Désormais, l'unique centre de développement du groupe est basé à New London (Connecticut). Ce centre pilote les

études cliniques-pivot, dans le monde entier. Le choix de réunir les capacités de développement du groupe en un seul centre a facilité l'intégration des deux entités, Pfizer et Warner-Lambert. C'est également un atout en terme de rationalisation et d'autonomisation du développement.

Au-delà de leur succès commercial, les innovations thérapeutiques Pfizer répondent exactement aux besoins de santé publique, tels que les expriment les médecins et les ressentent leurs patients. En l'espace d'une décennie, Pfizer est passé de la 14ème à la 1ère place dans le classement mondial des firmes pharmaceutiques, 3ème en Europe et 4ème en France. Plusieurs facteurs se conjuguent pour expliquer ce développement spectaculaire : la vision stratégique de l'entreprise, l'ambition de la recherche, l'organisation du développement, la pertinence du marketing. Toutefois, le principal motif du succès de Pfizer tient à la parfaite adéquation entre les exigences thérapeutiques actuelles et le portefeuille de médicaments du groupe⁴¹.

3.2.2.2 Pharmacia...

L'histoire de Pharmacia remonte à 1853. Son succès commercial et la forte diversification de son portefeuille de produits trouvent leur origine dans les initiatives prises par les fondateurs des diverses sociétés formant Pharmacia aujourd'hui, et l'évolution de leurs différentes entreprises. Vous trouverez ci-dessous "l'arbre généalogique" de la société, ainsi qu'une brève chronique marquant les étapes les plus importantes des 140 ans d'histoire de Pharmacia⁴².

⁴¹ site : http://www.pfizer.com/do/mn_business.html ; avril 2003

⁴²C. TOURNAY, septembre 2002 ; 60 milliards de dollars : le nouveau Pfizer est arrivé ; site : <http://www.medcost.fr/html/chiffres%5Fsante/dossier%5Fch/mag%5F25/pfizer%5Fnouveau.htm>

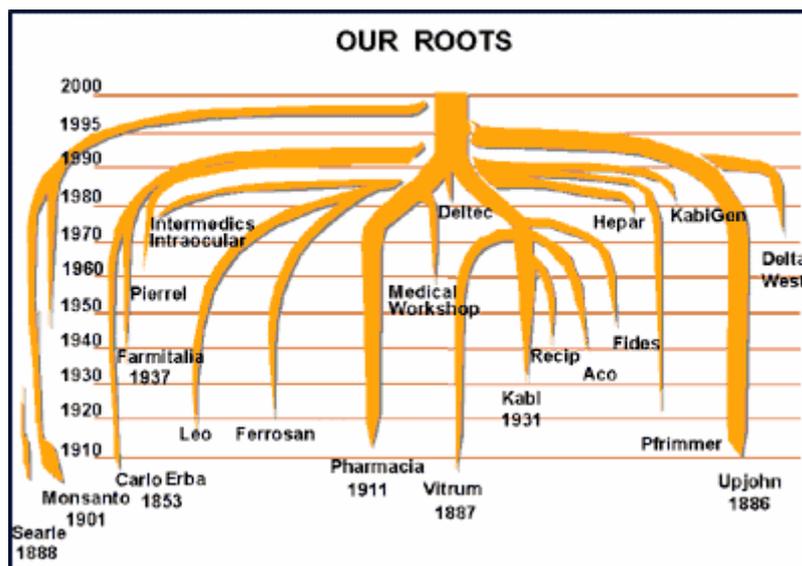


Figure 16 : arbre généalogique de Pharmacia

Les grandes étapes de l'histoire de Pharmacia	
1911	Fondation de la société pharmaceutique Pharmacia en Suède.
1931	Fondation de la société pharmaceutique Kabi Vitrum en Suède.
1985	Achat de la société G.D. Searle & Company par la société Monsanto.
1987	Lancement de Genotropin®.
1990	Les sociétés Pharmacia et Kabi Vitrum s'unissent pour former Kabi Pharmacia.
1993	Les sociétés Kabi Pharmacia et Carlo Erba s'unissent pour former Pharmacia AB.
1995	Création de Pharmacia & Upjohn, née de la fusion de la société suédoise Pharmacia AB et de la société américaine Upjohn.
1996	Lancement de Xalatan®.
1997	Lancement de Detrusitol®.
1999	Lancement de Celebrex®.
3 avril 2000	Annnonce de la fusion de Monsanto et Pharmacia & Upjohn.
2000	Lancement de Zyvox®.
2000	Monsanto devient une filiale autonome de Pharmacia.

Tableau 5 : les grandes étapes de l'histoire de Pharmacia⁴³

⁴³ site : <http://www.pharmacia.ch/french/pharmacia/historique.htm>; janvier 2003

Neuvième laboratoire pharmaceutique mondial en 2001, Pharmacia est présent dans plus de soixante pays. Né le 3 avril 2000, le groupe est issu de la fusion de Pharmacia & Upjohn et de la société Monsanto. Fred Hassan, PDG de Pharmacia, déclarait ⁴⁴ : « la fusion entre Pharmacia & Upjohn et Monsanto était immense en terme de nombre de personnes impliquées et d'unités de travail affectées. Ma philosophie est différente de ce que l'on recommande dans de nombreux ouvrages : aller vite dans le changement. La réalité est qu'il n'est pas possible de tout faire tout de suite. A l'inverse, il faut avoir des vagues de changement spécifiques à chaque situation. Lors de la fusion avec Monsanto, nous n'avons pas immédiatement fait de changement concernant les régions de vente car nous pensons qu'il est important de maintenir la relation client. Nous avons attendu deux ans pour mettre en œuvre notre nouvelle stratégie commerciale. C'est en restant concentrés sur nos clients et en effectuant nos changements organisationnels avec une préparation soignée que nous avons fait de Celebrex[®] le numéro 1. »

La fusion entre Pharmacia & Upjohn et de la société Monsanto a eu lieu après un accord en décembre 1999 selon les détails suivants : la fusion de leurs activités pharmaceutiques dans une opération alors estimée à 27 milliards de dollars. Au terme de cette « fusion entre égaux », les actionnaires de Monsanto détiennent 51% des actions de la nouvelle entité contre 49% à ceux de P&U. Les avantages attendus de la fusion tiennent en deux chiffres : 600 millions de dollars d'économies, réalisées notamment par une rationalisation des réseaux de distribution, et un budget de recherche développement de 2 milliards de dollars. Le portefeuille de médicaments du nouveau groupe couvrant un large spectre du marché pharmaceutique avec plusieurs « best seller ». Le Xalatan[®], de P&U, est ainsi le médicament contre le glaucome le plus prescrit au monde. Quant au Celebrex[®], un médicament contre les rhumatismes articulaires lancé en 1999, il avait déjà rapporté 1,4 milliards de dollars à la date de l'accord, à GD Searle, la filiale pharmaceutique de Monsanto.

L'accord de fusion a d'autre part ouvert la voie à la séparation des activités agrochimiques de Monsanto, pénalisées par la baisse générale des prix du secteur et les attaques européennes contre les semences génétiquement modifiées. L'agrochimie est de fait filialisée et dotée d'un conseil d'administration autonome afin d'introduire en bourse 19,9% du capital de la division. Avec 59 000 collaborateurs dans le monde, 18,1 milliards de dollars de chiffre d'affaires réalisé en 2000 (12,6 milliards de dollars issus des ventes pharmaceutiques, soit les deux tiers

⁴⁴ C. GEORGE et J. M PEARSON, 2002; *Riding the pharma roller coaster*; *The McKinsey Quarterly* n°4

de l'activité du groupe, 5,5 milliards de dollars réalisés dans le secteur agrochimique par la filiale Monsanto), la croissance de Pharmacia est l'une des plus fortes dans son secteur. L'amélioration de la santé et de la qualité de la vie par l'innovation thérapeutique est l'objectif majeur de Pharmacia. Son portefeuille de médicaments est le reflet de cet engagement. Pharmacia est leader dans plusieurs domaines thérapeutiques :

- Rhumatologie, dans le traitement des symptômes liés à l'arthrose et à la polyarthrite rhumatoïde.
- Ophtalmologie, dans le traitement du glaucome à angle ouvert.
- Oncologie, dans le traitement du cancer colorectal et cancer du sein.
- Endocrinologie, dans le traitement des troubles de croissance.
- Urologie, dans le traitement de l'incontinence urinaire.
- OTC, dans le sevrage tabagique.

Pharmacia est également un intervenant majeur dans les domaines de la Santé Animale et du Diagnostic. Le budget de Recherche et Développement présente près de 16% de son chiffre d'affaires, soit plus de 2 milliards de dollars. Cette activité emploie plus de 7 000 personnes dans le monde et constitue une assurance solide pour l'avenir du groupe. Les stratégies du groupe qui correspondent à une nouvelle approche de la recherche fondamentale par le biais d'acquisitions et de partenariats avec des sociétés de biotechnologies permettent une accélération des processus de développement. Par exemple, l'acquisition de l'entreprise californienne Sugen ouvre de nouvelles voies de recherche, particulièrement novatrices en cancérologie. Elle porte sur des substances qui ont des mécanismes d'action tout à fait originaux, comme les anti-angiogènes qui empêchent le développement des vaisseaux sanguins nécessaires à l'irrigation des cellules malignes ou les anti-oncogènes bloquant directement la prolifération des tumeurs. Un partenariat stratégique établi avec deux laboratoires de biotechnologie, Elan et Exelixis, a permis de passer en une seule année, de la recherche fondamentale à l'obtention d'un candidat médicament : un inhibiteur sélectif des bêtasécrétases, espoir dans le traitement de la maladie d'Alzheimer. Biovitrum, spécialisée dans le domaine des maladies métaboliques, répond au souhait de Pharmacia de se tourner, à moyen terme, vers de nouveaux horizons thérapeutiques.

Les projets mis en oeuvre par Pharmacia montrent une capacité à être à l'origine d'avancées thérapeutiques majeures dans les prochaines années, notamment dans les traitements du cancer, des pathologies cardio-vasculaire et rhumatologiques.⁴⁵

⁴⁵ site : http://www.pfizer.com/mn_pharmacia_sites.html#chweb; février 2003

3.2.2.3 Pfizer / Pharmacia : la fusion en marche...

Henry Mc Kinsel, PDG de Pfizer déclarait, dans un interview publié dans les Echos le 8 novembre 2001 : « l'intégration de Warner-Lambert est désormais achevée. Notre stratégie est de croître en misant sur la recherche-développement, dont le budget s'élève à plus de 5 milliards d'euros cette année. Nous misons également sur des partenariats avec d'autres sociétés, mais je ne pense pas que nous ferons une autre acquisition majeure d'une grande société pharmaceutique... »

Pfizer, l'heureux propriétaire du Viagra[®], du Lipitor[®] (anti-cholestérol) et du Zithromax[®] (antibiotique), n'en finit donc pas de rechercher la taille critique. Cela sur fond d'érosion des marges des grands laboratoires en raison de la concurrence des médicaments génériques. En cas de succès, ce nouveau rapprochement accentuera son leadership mondial, avec un chiffre d'affaires combiné de 48 milliards de \$, dont 7 consacrés au budget R&D soit 14,6% du Chiffre d'Affaires. Pfizer est aujourd'hui l'un des rares laboratoires dont les produits phares ne sont pas tombés dans le domaine public⁴⁶. Les deux groupes espéraient concrétiser leur fusion avant la fin 2002, mais les autorités antitrust américaines et européennes leur ont demandé un complément d'information. Une requête qui retarde la nouvelle acquisition au premier semestre 2003. Mais, compte tenu du morcellement du marché de la pharmacie, cette méga-opération ne devrait pas encourir de veto pour atteinte à la concurrence. De fait, Pfizer-Pharmacia ne détiendra que 11% de parts de marché contre 8% actuellement pour Pfizer.

Pfizer et Pharmacia sont partenaires depuis 1998, faisant du Celebrex[®] le produit pharmaceutique dont le lancement a eu le plus grand succès jamais connu. Les deux compagnies projettent d'avoir ensemble plus de 12 produits avec un revenu annuel supérieur à 1 milliard de dollars (blockbuster). Les départements de Recherche et Développement combinés auront environ 120 nouvelles entités chimiques en développement et 80 programmes de recherche. Le portefeuille thérapeutique de Pfizer sera renforcé par les forces de Pharmacia en Oncologie, Ophtalmologie et endocrinologie. Après cet accord définitif, le conseil d'administration de Pharmacia annonça son intention de se séparer de sa participation de 84 % dans la filiale Monsanto. Après cette séparation, Pfizer devra échanger 1,4 actions de Pfizer pour chaque action de Pharmacia, dans une transaction sans taxes avec une valeur de

⁴⁶ G. EVIN ,15 juillet2002 ; Pfizer avale Pharmacia pour 60 milliards de dollars ; source internet : <http://www.lexpansion.com>

\$45,08 pour chaque action de Pharmacia. Les actionnaires de Pfizer posséderont environ 77% de la nouvelle compagnie, les actionnaires de Pharmacia en posséderont 23%. Hank Mc Kinsell , PDG de Pfizer s'apprête à prendre les rênes du nouvel ensemble tandis que Fred Hassan, son homologue de Pharmacia deviendrait le vice-président du leader mondial de la pharmacie. Hank Mc Kinsell déclara lors de cet accord que « c'est une extraordinaire opportunité que de combiner deux des compagnies les plus innovatrices et ayant la plus forte croissance ; ceci positionne Pfizer dans un leadership à long terme du secteur pharmaceutique. En combinant Pharmacia, nous nous assurons que nos capacités de découvertes, de développement et de commercialisation de nouveaux médicaments seront puissantes à travers le monde. Avec Pharmacia, nous aurons les produits, les canaux, l'échelle et la flexibilité financière pour étendre notre leadership. »

Le docteur Mc Kinsell détailla certains attributs de cette fusion :

- un portefeuille de produits inégalé en profondeur et en étendue : les portefeuilles de produits de deux entreprises sont très complémentaires. Les produits clés incluent de nombreux domaines : cardiovasculaire, endocrinologie, maladies infectieuses, urologie, arthrite et inflammation, ophtalmologie, oncologie, neuroscience
- un programme étendu de Recherche et Développement : Pfizer prévoit d'enregistrer 20 nouvelles applications de molécules dans les cinq ans, les budgets combinés de la R&D de Pfizer et Pharmacia en 2002 dépassent les 7 milliards de dollars.
- Le nouveau groupe disposera de 12 blockbusters, médicaments vedettes représentant chacun des ventes annuelles supérieures à 1 milliard de dollars. Parmi eux se distinguent le Viagra[®] (Sildénafil), l'hypolipémiant Tahor[®] (Atorvastatine), l'antihypertenseur Amlor[®] (Amlodipine) ou encore l'antidépresseur Zoloft[®] (Sertraline). Parmi les produits stars apportés par Pharmacia figurent, outre le Celebrex[®] (Celecoxib), l'anti-cancéreux Camptosar[®] (Camptothécine), l'hormone de croissance Genotonorm[®] (Somatropine) et le Xalatan[®] (Latanoprost) indiqué dans le traitement des glaucomes.
- Une échelle renforcée et une flexibilité financière : Pfizer et Pharmacia ont des revenus combinés atteignant environ 48 milliards de dollars pour 2002. Pharmacia représentant aujourd'hui un chiffre d'affaires de 13,8 milliards de dollars. Pfizer, leader des entreprises pharmaceutiques aux Etats Unis et au Canada, passera, avec Pharmacia, du 4^{ème} rang au 1^{er} en Europe, du 3^{ème} au 1^{er} rang au Japon, et du 5^{ème} rang au 1^{er} en Amérique latine, les synergies seront introduites commençant avec 1,4

milliards de dollars en 2003, et augmentant à 2.2 milliards de dollars en 2004 et 2.5 milliards de dollars en 2003.

- Aux yeux des analystes, la nouvelle entité constituerait une jolie "cash machine" puisqu'elle dégagerait un bénéfice net d'environ 12 milliards de dollars
- Pfizer table en outre sur des perspectives alléchantes, pariant sur une progression annuelle de 10 % de son chiffre d'affaires et sur une marge nette de 19 % pour 2003 et 2004
- Pfizer accroît ses facteurs clefs de succès pour faire face aux contraintes du marché pharmaceutique : développement des génériques, inflation des coûts de R&D, pressions des gouvernements de l'OCDE sur le remboursement des produits

En résumé « En combinant Pfizer et Pharmacia, nous aurons les ressources humaines et financières pour amener de nouveaux produits sur le marché et pour exploiter tout leur potentiel. Nous avons atteint et même dépassé nos objectifs avec l'intégration de Warnert – Lambert et nous prévoyons ici une intégration avec succès sachant que nos deux organisations ont travaillé avec succès sur Celebrex® et Bextra® ». ^{47,48} Malgré ces arguments, le pari de Pfizer peut sembler audacieux. C'est qu'en fait, le petit monde de la pharmacie fait preuve d'une certaine schizophrénie : les rumeurs de rapprochement continuent d'alimenter la chronique alors même que, depuis quelques années déjà, tout le monde s'interroge sur le bien fondé des méga-fusions, qui n'apporteraient pas la croissance et les bénéfices escomptés. L'annonce du deal a d'ailleurs commencé par inquiéter les actionnaires de Pfizer, puisque l'action avait alors chuté, atteignant même son niveau de 1998 avant de se reprendre. Aujourd'hui, la plupart des observateurs semblent vouloir se montrer confiants, notamment parce que Pfizer a fait la preuve, avec Warner-Lambert, qu'il est capable de grossir vite et bien en avalant de grosses proies. Pour les actionnaires de Pharmacia, c'est de toutes façons une bonne affaire, puisque le rachat de leurs titres s'effectue avec une prime de 44 % par rapport au cours qu'affichait l'action au moment de l'annonce de l'offre publique d'échange (1,4 actions Pfizer pour chaque action Pharmacia). Bonne affaire, à condition évidemment que l'action Pfizer se comporte bien, ce dont personne ne peut plus être sûr, tant la volatilité des marchés rend incertaine la valeur d'actifs a priori solides. Le 9 décembre 2002, Pharmacia Corporation annonça que ces actionnaires avaient approuvé la proposition de fusion avec Pfizer Inc. Il fut alors également annoncé que la compagnie poursuivait ses démarches pour

⁴⁷ site : http://www.pfizer.com/are/mn_about_message.html; février 2003

⁴⁸ site : http://www.pfizer.com/are/mn_investors_news.cfm; février 2003

l'obtention d'autres accords nécessaires afin de compléter la transaction au premier quart de l'année 2003.

Naturellement, tout n'est pas aussi rose que les époux aimeraient le donner à penser. D'abord, le nouveau Pfizer continuera à faire face aux interrogations soulevées par le Celebrex[®]. Ensuite, le rapprochement des deux géants de la pharmacie ne se fera pas sans quelques difficultés, sur le plan humain, fonctionnel et culturel. Pfizer a annoncé que la fusion devrait permettre de réaliser 1,4 milliards d'économies en 2003, 2,2 milliards en 2004 et 2,5 milliards en 2005. Pour les salariés du groupe, il est à espérer que le rapprochement se fera sans casse sociale. Or, rien ne le garantit, à l'heure où d'autres mastodontes, tels que GSK, cherchent à réaliser des économies en réduisant leurs effectifs.

Pour l'heure, Pfizer insiste surtout sur sa volonté de se concentrer sur ses activités pharmaceutiques pour optimiser ses marges, délaissant ainsi les secteurs non stratégiques comme la confiserie (Adams, Cachous Lajaunie, etc.) ou les produits d'hygiène. La mise en vente de Schick-Wilkinson Sword a ainsi été annoncée. Si Pfizer se rêve en leader incontestable de la pharmacie mondiale, il devra faire face à des concurrents bien décidés à lui damer le pion. Certes, de nombreux laboratoires semblent aujourd'hui en petite forme, qu'il s'agisse de GSK, Eli Lilly, MSD, BMS, Roche ou, a fortiori, Bayer. Pour autant, l'histoire récente de la pharmacie a montré que le jeu concurrentiel était très ouvert, et que les positions des uns et des autres pouvaient varier rapidement, au gré des innovations, des fusions ou des crises. Après tout, le nouveau Pfizer ne représente "que" 11 % du marché mondial de la pharmacie (contre 8 % avant la fusion), devançant GSK d'une courte tête (7 % du marché mondial). Ces chiffres restent très raisonnables au regard du degré de concentration atteint par d'autres secteurs d'activité. D'ailleurs, ni les autorités américaines ni les autorités européennes ne semblent gênées par ce rapprochement. Dès lors, la concentration du marché pharmaceutique peut se poursuivre, à condition que les grands laboratoires le veuillent. Le nouveau Pfizer vient-il de donner le signal d'une nouvelle vague de fusions ?

Les autorités européennes et américaines ont à ce jour « donné le feu vert » à ces deux laboratoires pour fusionner. En effet, l'annonce officielle de la fusion de Pfizer et de Pharmacia a été annoncée le 17 juillet 2002, mais ce n'est que 9 mois plus tard, le 16 avril 2003, que le feu vert a été donné par les autorités de tutelles. Cependant, cela ne se fait pas sans contrepartie. Le laboratoire Pfizer a en effet été sommé de se délester de certains de ces actifs pour prix de sa fusion avec Pharmacia. Le laboratoire suisse Novartis devrait racheter le darifenacin, un produit contre l'incontinence urinaire encore au stade expérimental, pour quelques 225 millions de dollars. Cela parce que Pharmacia en possède un similaire, le

Détrol®, fort de 757 millions de dollars de chiffre d'affaires l'an dernier. Les ventes du darifenacin, qui sera commercialisé sous le nom de Enavlex®, pourrait flirter avec le milliard ! (Rappelons que les Etats-Unis représentent 70 % du marché de l'incontinence.) Autre conséquence plus fâcheuse humainement, de ce rapprochement, l'américain Pfizer se voit contraint de fermer son centre de recherche de Fresnes (val-de-Marne) dédié aux allergies et aux maladies respiratoires. Ce site compte 285 salariés, dont 130 chercheurs. Ceux-ci se verront proposer une reconversion sur le site de Sandwich en Grande Bretagne ! La fermeture effective de ce site est attendue d'ici la fin 2003. Le premier laboratoire au monde ne conservera en France que son site d'Amboise, consacré au célèbre Viagra® !

En dehors du fait que ce rapprochement donne naissance au plus « grand géant » (à ce jour) de l'industrie pharmaceutique, cet exemple permet d'illustrer le fait que les laboratoires doivent se soumettre aux avis des instances gouvernementales (ici, américaines) avant de mettre en place concrètement les fusions. Ici, cette fusion annoncée depuis des mois n'a pu être officielle que depuis l'autorisation donnée par les instances américaines face à ce rapprochement. Ces dernières ont d'ailleurs exigé certaines concessions de la part du laboratoire Pfizer (voir la cession de la molécule darifénacin).

3.3 Synergies recherchées versus synergies avérées

A la suite d'un rachat, une grande partie de la valeur sera créée grâce au partage des ressources ou au transfert de compétences entre les sociétés. Par conséquent, l'évaluation des synergies est nécessaire. Elle sera intégrée dans le calcul du prix maximum acceptable pour prendre le contrôle de la cible. Les entreprises travailleront alors en collaboration étroite pendant la phase de réalisation. Il faut exploiter les synergies, atteindre les niveaux de consolidation et de standardisation correspondant aux principes de stratégie globale. De nombreux doublons sur des postes poseront problème : il faudra se séparer de dirigeants et cadres intermédiaires (voir aspect humain de ces rapprochements, paragraphe 5). Il faudra aussi recomposer une organisation à partir des deux précédentes. Les acquéreurs adoptant une stratégie multi-locale procéderont différemment. Puisque dans ce cas, les deux entreprises garderont leur autonomie ultérieurement et auront donc des stratégies divergentes. Concernant les acquisitions à l'étranger, ces deux types de stratégies - globale ou multi-locale- prennent tout leur sens. Il y a en effet plusieurs manières de choisir des pays, des cibles, puis de les acheter et de les combiner avec sa propre société.

L'acquisition d'une cible constitue un projet d'investissement qui devrait systématiquement être comparé à d'autres investissements possibles : achat d'une licence, alliance,

développement de Recherche et Développement, autres cibles à acquérir. Cette comparaison gagne à être effectuée tout au long de la phase des espérances. Puisque le prix et les conditions d'achat évoluent avec l'amélioration des connaissances sur la cible et avec l'état d'avancement des négociations, la rentabilité attendue de l'investissement fluctue dans le temps. C'est donc en se référant à intervalles réguliers à une solution alternative que l'acquéreur peut juger du bien fondé de son projet à divers stades des négociations. Il semble donc essentiel d'évaluer en continu les synergies à espérer de cette stratégie sur toute la durée des négociations.

Etudier une cible et négocier les conditions du rapprochement constituent des étapes classiques du chemin qui mène au rachat. Elles requièrent des compétences en stratégie (développées au paragraphe 1^{ère} Partie : théorie), en droit, finance, fiscalité et négociation qui ont rarement obtenues par un même homme. La phase des espérance est souvent menée par plusieurs hommes qui auront chacun leur vision des choses et mettront chacun l'accent sur un des aspects lui paraissant fondamental. Cette étape nécessite souvent des experts internes mais aussi des consultants externes qui ne seront pas influencés par l'histoire passée de l'une ou l'autre des parties ou par les animosités internes existant au sein de l'une des entités. Ces conseillers externes peuvent être : des banquiers d'affaires, de spécialistes de l'audit, des conseillers en stratégie, en organisation ou en ressources humaines, voire même des experts de la protection de l'environnement, des spécialistes de la production, du marketing ou de systèmes d'informations...

Deux raisons au moins militent pour le choix méticuleux d'un responsable qui chapeautera et organisera le travail de ces experts. La première est suggérée par Jemison et Sitkin (1987) dans leur recherche sur la gestion du processus. En effet, il semble difficile de se forger une vision d'ensemble sur un projet d'acquisition et ce d'autant plus que le travail d'étude préalable est parcellisé entre de nombreux acteurs. Les dirigeants participant au projet rassemblent des données dont ils font part à leur supérieur hiérarchique mais ces évaluations sont toujours empreintes de subjectivité. Cela ne facilite donc pas la tâche du responsable qui veut avoir la vision la plus objective et la plus globale possible. C'est pour cette raison que certaines évaluations ne s'avèrent pas concrétisées par la suite. Seule cette image globale permet d'évaluer le bien fondé du projet stratégique. Mais cette parcellisation est nécessaire puisque l'acheteur est en position de forte asymétrie d'information, il faut donc creuser les analyses pour obtenir une information la plus complète possible. En revanche, les pressions du temps font que les négociations démarrent avant d'obtenir cette vision globale. L'acquéreur a donc besoin d'un pilote qui coordonne les actions, effectue les synthèses,

encourage les équipes, gère les pressions, reporte l'avancement du projet à sa direction. La seconde raison poussant tout de même à nommer un « pilote » réside dans le soucis de gérer le processus continu. « Ce qui se passe avant la signature influence ce qui se passe après. »⁴⁹ Ainsi, le déroulement de la phase des espérances a des répercussions sur l'issue de l'acquisition. Dès les étapes préliminaires, l'acquéreur a intérêt à préparer la mise en œuvre du rapprochement. C'est pourquoi la nomination d'un pilote se révèle précieuse. Grâce à sa vision d'ensemble sur les constituantes financières, stratégiques et organisationnelles de l'opération, il est capable de dessiner les orientations du plan d'intégration, et d'agir si nécessaire avant la signature pour créer des conditions propices à la combinaison des entreprises. (voir paragraphe 5, Des Fusions et des Hommes sur l'importance de nommer un « pilote »)

Les décalages s'avérant parfois entre les synergies attendues du rapprochement et celles réellement obtenues peuvent être dus à différents facteurs.

D'une part, le prix réel d'achat de l'entreprise peut être trop élevé. Soit parce que l'évaluation financière a été mal réalisée et donc que le prix d'achat est surévalué, soit (et c'est le plus souvent le cas) parce que l'acquéreur ne respecte pas les conclusions des experts en charge de l'évaluation. L'acquéreur achète alors pour un montant supérieur aux résultats du calcul mathématique. Le contexte de compétition actuelle ou la course à la taille critique favorise sans doute ce type de failles puisque chacun veut fusionner ou même racheter l'Entreprise ayant le vent en poupe à un moment particulier et il faut donc faire plus vite et mieux (donc proposer un prix d'achat plus élevé) que les concurrents potentiels.

D'autre part, lors d'un rapprochement, c'est tout l'environnement externe de l'entreprise qui se voit affecté. Les clients, les fournisseurs, les banquiers, les conseillers, les compétiteurs peuvent adopter à l'issue de la fusion ou de l'acquisition des attitudes différentes qui ont parfois des conséquences négatives sur les activités de la nouvelle entité. Les relations entre ces acteurs restent fondamentales pour le bon fonctionnement et pour la croissance économique de l'entreprise. La perte d'un client est grave pour toute entreprise ; on sait que conquérir un nouveau client coûte huit à neuf fois plus cher que de garder un client fidèle. La perte d'un fournisseur avec qui les relations étaient de pleine confiance est tout aussi dramatique pour le « business ». C'est pourquoi retenir, rassurer et satisfaire les exigences des partenaires paraît indispensable.

⁴⁹ P. VERY ; 2002 ; *Des fusions et des hommes* ; Editions d'organisation ; p 80

Et, compte tenu de l'importance des systèmes d'informations pour le fonctionnement de toute entreprise, l'harmonisation des systèmes des deux partenaires est un facteur indispensable. En effet, les systèmes d'information des deux protagonistes sont souvent différents et rarement compatibles ce qui peut engendrer de grosses difficultés de gestion de stratégie, de gestion humaine à l'origine de pertes financières importantes. Ces pertes s'avèrent parfois révélatrices d'un décalage entre les synergies attendues et celles réellement obtenues. Les systèmes d'information sont adaptés aux caractéristiques organisationnelles. Les matériels et les logiciels sont quasiment forcément différents et par conséquent les méthodes de management divergent. Il faut donc prendre en charge ce changement et le prévoir le plus tôt possible en vue d'éviter la survenue de problèmes non évalués correctement au départ.

Pour illustrer ce point, on peut citer le cas du rapprochement entre les laboratoires Pierre et bioMérieux qui avaient envisagé des synergies importantes. Celles-ci ne se sont pas révélées exactes une fois le rapprochement officialisé. C'est une des raisons de l'échec de cette fusion.

4 PRINCIPAUX FACTEURS DE REUSSITE

4.1 Résultats souvent « mitigés »

4.1.1 Généralités

Les résultats d'une fusion ou d'une acquisition sont à analyser avec précautions. D'une part puisqu'il est dur pour un dirigeant d'entreprise de reconnaître un échec. Souvent, cet aspect survient quelques temps après l'échec proprement dit. D'autre part, un rapprochement se réalise dans un contexte particulier, à un moment donné et l'analyse à posteriori doit tenir compte de cela pour comprendre les objectifs de chacun ainsi que les contraintes. Et, même si une opération de fusion ou d'acquisition d'entreprise est considérée comme positive pour tous, comme une réussite pour le devenir des deux entités préalables, cette bataille gagnée n'a pu se faire sans quelques sacrifices de la part de l'équipe dirigeante ou des employés ou des actionnaires... Il semble que derrière toute réussite se cachent des moments douloureux ou des étapes dures à franchir qui se sont avérés à certaines étapes du processus. Enfin, aucune décision stratégique n'a jamais pu recueillir l'unanimité de tous les collaborateurs gravitant autour d'une entreprise. C'est donc aussi dans ce sens que les bilans doivent rester mitigés même s'ils sont globalement positifs.

4.1.2 Exemple de la fusion entre les laboratoires Sanofi et Synthelabo

4.1.2.1 L'histoire du succès de la construction du groupe Sanofi-Synthelabo

Dans la littérature stratégique relative aux fusions–acquisitions, tous les auteurs s'accordent pour reconnaître que la création, en 1999, de Sanofi – Synthelabo pourrait servir de modèle à bon nombre d'entreprises qui décideraient de s'unir.

Sanofi a été créée en 1973 par le président de la Société Nationale des Pétroles d'Aquitaine (devenue ensuite la compagnie Elf) en vue d'étendre les activités du groupe. Les deux premières sociétés à rejoindre cette nouvelle entité sont Labaz et Yves Rocher et très vite la stratégie de la société se porte sur deux axes stratégiques complémentaires, à savoir la pharmacie et la beauté.

Dès la création de Sanofi, c'est Jean-François Dehecq qui prend en main les destinées de la société. En 2003, il reste le PDG du groupe Sanofi – Synthelabo et ce jusqu'en 2004.

Synthelabo est issu du rapprochement, en 1970, des Laboratoires Robert et Carrière d'une part et des Laboratoires Dausse d'autre part. La motivation principale de cette union était d'obtenir un outil de recherche permettant d'avoir une grande capacité d'innovation pour ensuite être en mesure de se développer à l'international en trois étapes successives : Europe, Etats-Unis et Japon. Mais, en 1973, l'appétit des grands groupes étrangers fait peur à l'entreprise qui décide donc de rechercher une solution nationale s'appuyant sur un groupe puissant. C'est à ce moment que le Groupe L'Oréal prend le contrôle de Synthelabo. Tout au long des années 80 et 90, un grand nombre de sociétés entrent dans le giron du groupe et lui permettent d'obtenir des positions dominantes sur les marchés du médicament OTC (Over The Counter) et de la médication familiale. En 1995, la société met le cap sur les génériques. En 1998, les deux sociétés décident de fusionner afin de constituer un groupe pharmaceutique de dimension mondiale. Cette fusion a consisté en la création d'une nouvelle entité : « Sanofi – Synthelabo » qui a ensuite absorbé Sanofi puis Synthelabo. Les actionnaires principaux de ce nouvel ensemble sont Elf Aquitaine et L'Oréal. Le rapprochement s'est réalisé sur la base des parités d'échange suivantes :

- 1 action Sanofi pour 1 action Sanofi - Synthelabo
- 10 actions de Synthelabo pour 13 actions Sanofi – Synthelabo

Cette opération a reçu l'approbation des autorités européennes de concurrence, le 17 mai 1999.

Trois années complètes après la réalisation de la fusion, les chiffres attestent de la réussite de l'opération : Sanofi-Synthélabo a réalisé en 2002 un chiffre d'affaires consolidé de 7 448 millions d'euros en croissance de + 12,8 % à données comparables.

Au 31 décembre 2002, Sanofi-Synthélabo est la 3ème valeur du CAC 40 à la Bourse de Paris, avec une capitalisation boursière de 43 milliards d'euros. Autre fait majeur durant l'année 2002, le titre Sanofi-Synthélabo a été introduit au New York Stock Exchange.

4.1.2.2 *Le bémol de la confrontation culturelle*

Si cette opération de fusion entre Sanofi et Synthélabo a été un réel succès, elle n'a pas été sans poser d'importants problèmes au niveau humain. Nous les analyserons pour tenter d'expliquer encore combien cette dimension humaine est capitale. Dans cet exemple, nous verrons que malgré l'existence de ces obstacles culturels, leur prise en compte peut permettre que 2 + 2 fasse tout de même 5. En fait, on peut affirmer que le rouleau compresseur de la fusion est passé en force.

4.1.2.3 *Le difficile mariage de deux cultures d'entreprises*

43 euros en mai 1999, 55 euros fin septembre 2002 et un pic de 85 euros en janvier 2002. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : dans le marasme boursier actuel, la fusion des deux groupes il y a trois ans semble avoir été une bonne option. Les dividendes promis par les états-majors des deuxième et troisième laboratoires français ont bien été distribués. Et les 830 millions d'euros de résultat net du premier semestre 2002 (+23 %) confirment la bonne santé du groupe. Vu du côté des cadres, l'histoire de ce rapprochement ne se résume cependant pas à une série de chiffres positifs. Car en fait « d'alliance », l'opération a été davantage une absorption de Synthélabo par Sanofi. Pris au piège du mécanisme de la fusion, certains n'ont pas réussi à s'adapter à la culture dominante et ont vécu un épisode douloureux. D'autres ont tiré leur épingle du jeu. Selon une enquête BPI-HEC menée auprès de 100 DRH français, une fusion ou un rachat se soldent en moyenne par la suppression de 650 postes. Combien ont été supprimés chez Sanofi-Synthélabo ? La direction ne communique guère de chiffres précis sur ce point. Elle avance que le nombre actuel de 32 100 salariés du groupe équivaut à ceux, cumulés des sociétés Sanofi (21 500) et Synthélabo (9 800) avant la fusion. À noter que 10 600 recrutements en CDI ont eu lieu entre juin 1999 et décembre 2001. Le CA a atteint 6,4 milliards d'euros en 2001, contre 5,9 en 2000⁵⁰.

⁵⁰ S. GANANSIA, novembre 2002 ; *Le difficile mariage de deux cultures d'entreprises* ; *Courrier Cadre* n°1465 ; p 14-17

Jean-François Dehecq, concernant les fusions entre géants du secteur, affirme que les « méga fusions sont passées de mode » et que, de plus, elles ne sont pas créatrices de valeur. Ceci a le mérite d'éclaircir les doutes sur les rumeurs de rapprochement Sanofi-Synthélabo avec Aventis. Notons néanmoins que ces dernières furent cultivées par J-F Dehecq lui-même, annonçant dans la presse qu'une alliance avec Aventis était envisageable « un jour ». Le dirigeant semble actuellement, et selon ses dires, privilégier pour son groupe une croissance endogène par acquisitions avec une cinquantaine de projets en cours, les acquisitions étant pour lui une affaire d'opportunités plutôt rares.

4.2 Bonne analyse préalable

La bonne évaluation du potentiel actuel et futur de l'entreprise cible doit, comme nous l'avons vu précédemment représenter une priorité pour l'acquéreur. L'évaluation doit être réalisée en continu à l'image du processus de rapprochement en suivant les différentes étapes. De plus, ce rapprochement doit être considéré comme un véritable investissement de la part de la ou des entreprises en question. Les enjeux financiers et humains doivent aussi être évalués le mieux possible. Reste un paramètre très difficile à évaluer : l'aspect humain de ces rapprochements. En effet, lors de l'étude de la cible, l'acquéreur a facilement accès aux activités de l'entreprise, à ses bilans économiques et financiers, aux courbes de suivi d'activité, aux prévisions à plus ou moins long terme, aux potentiels économiques et bancaires mais les notions de « culture d'entreprise » restent très difficilement appréhendables. Souvent, ces aspects sont découverts tardivement, une fois que les accords sont en bonne voie, voire même une fois que ces accords sont signés. Il fut donc apprendre à composer avec ceux-ci en évitant le plus possible les conflits.

Il existe certaines actions que l'entreprise peut mener pour éviter que ces problèmes liés à la culture d'entreprise ne deviennent insurmontables ou source de conflits et par là même source de ralentissement d'activités. Lorsqu'une entreprise acquiert une autre firme travaillant dans un nouveau domaine de compétences, celle-ci peut par exemple choisir de laisser une grande autonomie de gestion à l'entité acquise. Cela évite les affrontements entre les deux équipes, les luttes de « pouvoir ». Ou, lors d'un rachat d'entreprise en difficultés, le fait de bien expliquer aux salariés que leur survie dans l'entreprise dépend de ce rachat permet de faire naître chez eux un sentiment d'optimisme et d'enthousiasme par rapport à ce rapprochement. Par là même, certains conflits peuvent aussi être évités à condition que les salariés conservent leurs activités préalables et se sentent membres actifs de la nouvelle entité. Et, lorsque la « déculturation » est atteinte pour l'ensemble du personnel de la cible, elle permet aux

employés de mieux accepter un nouveau mode de travail, une nouvelle culture pour autant que l'entreprise acquéreur ne cherche pas à imposer par la suite sa propre culture mais vise davantage à en créer une nouvelle commune aux deux entités. Une chose reste évidente, les salariés ne peuvent être partie prenante et volontaires pour se « lancer dans une nouvelle aventure » d'entreprise que s'ils trouvent dans le rapprochement des avantages pour leur situation ou au moins peu de désavantages. Sinon, les réticences seront fortes et difficiles à atténuer.

Le choix du mode d'intégration est essentiel. En effet, la communication du projet stratégique est insuffisante pour rassurer les acteurs. Ils ont besoin de se représenter comment l'acquéreur va parvenir à ses fins. Et, cette communication est aussi censée rassurer les acteurs externes : clients, fournisseurs, créanciers, acteurs financier. Haspelagh et Jemison 1991⁵¹ ont défini trois modes d'intégration s'appuyant sur le besoin d'interdépendance stratégique identifié par l'acquéreur et le besoin d'autonomie financière de la firme acquise.

- L'absorption : fort besoin d'indépendance et faible besoin d'autonomie; conduit à terme à la consolidation globale des deux entreprises
- La préservation : besoin d'interdépendance faible et fort besoin d'autonomie ; tend à maintenir une grande liberté d'action à la firme acquise
- La symbiose : fort besoin d'indépendance et d'autonomie ; se rapproche des projets de fusions égalitaires ou l'on recompose une entreprise différente à partir des ressources et des pratiques des deux entreprises.

Chaque mode d'intégration induit des actions appropriées. Là où la préservation requiert la mise en place de barrières tangibles entre les organisations, l'absorption induit la consolidation et la standardisation de nombreuses pratiques.

Les modalités de mise en place sont fonction du mode d'intégration, les redondances ou les doublons de postes sont donc soit évités, soit favorisés.

La figure suivante illustre le choix d'un mode d'intégration. L'acquéreur et l'entreprise acquise doivent étudier les différents paramètres présentés ci-dessous. L'acquéreur doit prendre en considération la stratégie envisagée, son besoin d'indépendance, la taille relative des deux entreprises, la santé économique des deux entreprises. L'entreprise acquise doit aussi être étudiée en considérant notamment son besoin d'autonomie propre et le fait que la manœuvre de rapprochement soit amicale ou plutôt hostile.

⁵¹ HASPELAGH et JEMISON ; *Managing Acquisitions*, NY, The Free Press, 1991; retrouvé sur le site: http://www.strategie_aims.com/lille/com2503.pdf; août 2003

En fonction de ces différents paramètres, les deux entreprises optent pour une absorption, une symbiose ou une préservation.

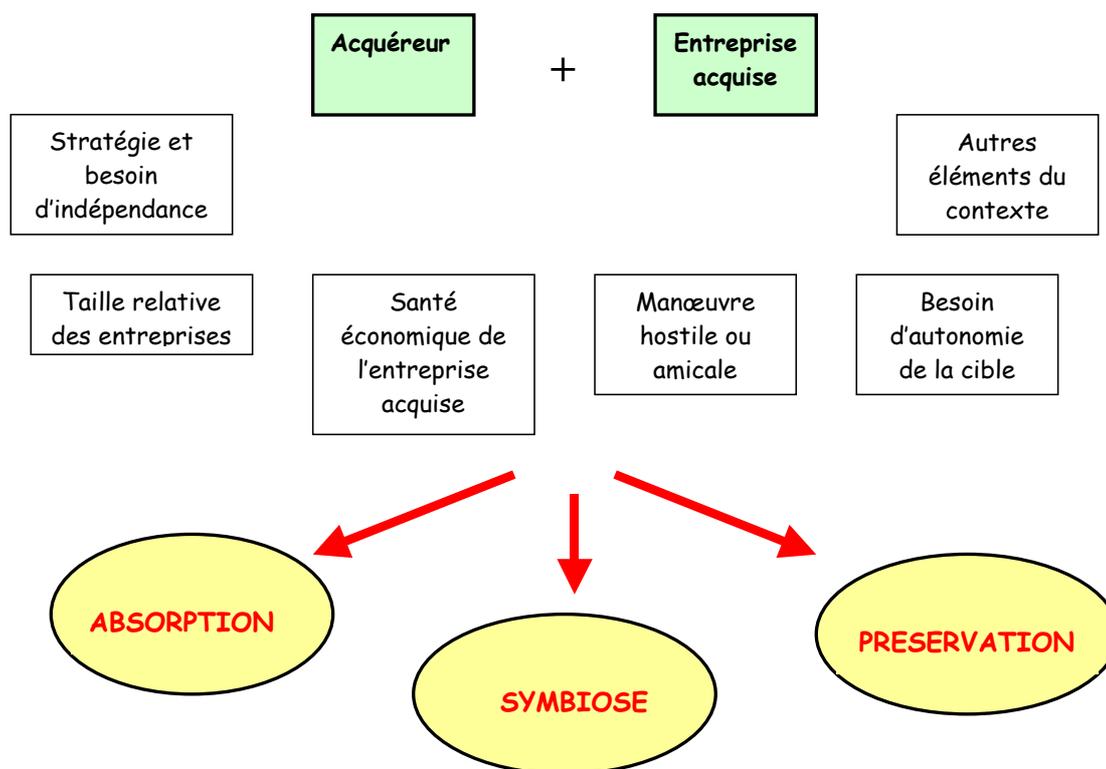


Figure 17 : choisir un mode d'intégration ⁵²

Enfin, on constate que les opérations de fusions ou d'acquisitions les plus réussies sont celles qui mettent en action des laboratoires bénéficiant d'une certaine « expérience » en la matière. En effet, le fait que les entreprises concernées n'en soient pas à leur première opération de rapprochement semble être un avantage considérable. Cela s'illustre parfaitement avec le cas de l'acquisition de Pharmacia par Pfizer dans la mesure où Pfizer avait, deux années plus tôt, racheté le groupe Warner-lambert avec un grand succès et que Pharmacia avait fusionné avec Monsanto en 2000. Il en va de même pour le cas de la fusion entre Rhône-Poulenc et Hoechst Marion Roussel puisque le laboratoire Hoechst avait lui aussi quelques temps auparavant subi un rapprochement avec le laboratoire Marion Roussel. L'importance des alliances préalables entre les deux protagonistes prend aussi toute son ampleur lors de tels rapprochements. C'est notamment la cas de Pfizer et de Pharmacia qui avaient déjà travaillé main dans la main pour le lancement du « fameux » Célébrex® (anti-inflammatoire antiCox2) qui avait été un véritable succès.

⁵² HASPELAGH et JEMISON ; *Managing Acquisitions*, NY, The Free Press, 1991; retrouvé sur le site: http://www.strategie_aims.com/lille/com2503.pdf; août 2003

5 DES FUSIONS ET DES HOMMES

5.1 Importance d'intégrer les ressources humaines dans le processus de fusion ou d'acquisition

5.1.1 Nécessité de motiver tous les acteurs de l'entreprise

La motivation du personnel est évidemment un moteur essentiel pour le bon déroulement d'une fusion ou d'une acquisition d'entreprise. La sous-estimation de la dimension humaine lors de rapprochements d'entreprises est une des principales explications du taux d'échec élevé de ce type de stratégies. Le thème des fusions/acquisitions n'est généralement pas abordé sous l'angle des ressources humaines. Ce n'est en effet pas la complémentarité des équipes en matière de compétences ou de partage des valeurs, de culture, voire de projet d'entreprises qui déclenche en général ce type d'opération. La logique industrielle, voire la logique financière sont les éléments prédominants de la réalisation de ces opérations. Mais toute restructuration entraîne forcément un choc culturel plus ou moins important selon les structures. Donc, l'adhésion des salariés au projet d'entreprise est un facteur de réussite. Le poids des ressources humaines dans ces événements est considérable pour sa dimension sociale. La motivation du personnel peut être analysée en se basant sur les réflexions issues de l'observation de la pyramide de Maslow. En effet, toute personne doit satisfaire ses besoins primaires (i.e. physiologiques), avant de satisfaire son besoin de sécurité, son besoin d'appartenance. Ce n'est que lorsque toutes ces conditions sont remplies que l'individu cherche à avoir une estime importante de lui-même et une véritable réalisation de lui-même. Ainsi, il est indispensable de rassurer les salariés devant le changement pour leur apporter le sentiment de sécurité qu'ils recherchent et qui est nécessaire à leur réalisation ultérieure et donc à leur épanouissement. Cet épanouissement est essentiel à l'implication du personnel dans son travail et donc dans les projets de l'entreprise pour contribuer à en améliorer les bénéfices et à véhiculer une bonne image de celle-ci.

Toutes les catégories de salariés doivent être motivées de la même façon mais il semble qu'une attention particulière doive être portée aux cadres.

Une politique de ressources humaines efficace dans de telles circonstances doit donc veiller à éviter les « fuites de personnel » occupant des postes clés dans la société. Lorsque la valeur d'une entreprise repose sur la compétence de quelques hommes clés, leur départ risque de remettre radicalement en cause les résultats de l'opération. En effet, le départ de certains conseillers, souvent accompagnés de leurs équipes ou leurs mutations, changements de postes peut avoir des conséquences très néfastes et faire perdre à l'entreprise une partie de sa valeur

surtout quand le « carnet relationnel » revêt une importance considérable. Il faut donc veiller à conserver certains managers à des postes clé et à ne pas trop changer les équipes et leurs repères et façons de travailler et de communiquer. Ces fuites de personnels peuvent aussi survenir quand on ne s'y attend pas par la démission d'un cadre n'approuvant pas l'opération de fusion par exemple. Certains responsables peuvent aussi s'estimer lésés par leur nouveau poste ou leur nouvelle position après la fusion. C'est pourquoi les responsables de l'entreprise se lançant dans une telle aventure doivent rester attentifs à tous leurs cadres et s'assurer que leurs conditions de travail ne soient pas dégradées. Notons tout de même que si un départ est préparé en collaboration entre le cadre quittant l'entreprise et son successeur, les chances de réussite sont meilleures. Ajoutons à ce stade que ce risque est d'autant plus grand que l'opération de fusion donne lieu à des reclassements de personnels mis « au placard » dans l'une ou l'autre des entités en action. Aucune équipe ne peut rendre performant un mauvais rachat, mais une mauvaise équipe peut faire rater une opération prometteuse. C'est pourquoi il apparaît essentiel de nommer un « coordinateur » qui travaillera avec les deux entités tout au long du processus de fusion ou d'acquisition. La préparation est, comme nous l'avons déjà vu précédemment, une étape cruciale et tout aussi importante que la mise en œuvre. Ce coordinateur ou l'équipe coordinatrice doit avoir conscience de tous les types de soucis rencontrés : exploitation des synergies, structures hiérarchiques antérieures et futures, systèmes d'information, harmonisation des politiques de ressources humaines, stratégies d'entreprises futures, politiques de communication. Cette équipe de coordinateurs au sein de laquelle chacun aura un rôle particulier a besoin, pour fonctionner correctement, de membres des deux entreprises. A ce stade, le recours à des consultants externes n'est pas à exclure mais doit être étudié au cas par cas selon les enjeux de ce type de rapprochements pour l'une ou l'autre des entreprises concernées et selon la taille et l'influence des entreprises à l'échelle nationale ou mondiale. Enfin, les potentiels individuels des employés des deux entreprises doivent être parfaitement évalués. Ces rapprochements peuvent aussi être, sous certaines conditions, l'occasion de re-dynamiser une équipe.

5.1.2 Nécessité de mettre en place une politique d'information et de communication efficace et transparente

L'idéal lors de ce type de rapprochement est de réaliser un audit préliminaire pour mieux connaître le partenaire. Cette étape contribue à l'établissement d'une politique de communication transparente de la part des deux protagonistes engagés dès lors que chacun connaît l'autre. Il est nécessaire d'identifier la personnalité du partenaire. Cette étape

nécessite l'implication de la Direction des Ressources Humaines. Les protagonistes doivent se poser des questions de différents ordres tels que ⁵³:

- Lesquels des vendeurs, des gestionnaires, des ingénieurs ou des financiers ont-ils le plus d'importance dans l'entreprise alliée potentielle ?
- Quel sens donne-t-on au « client » ? Est-il présent dans toutes les conversations ?
- Quelle réactivité présente l'autre entreprise ?
- Quel état d'esprit règne dans l'entreprise ?
- Quel est le niveau de qualité de l'entreprise convoitée ?
- Quel est le niveau d'ouverture internationale de l'entreprise ?
- Le personnel travaille-t-il dans des conditions sereines ou travaille-t-il traumatisé, stressé ?
- Quelle est la relation à l'innovation ?
- Quel impact a la dimension économique sur le personnel ?

La politique d'information des salariés doit être engagée dès le début du processus. Il faut veiller à toujours expliquer toutes les actions aux salariés puis à les rassurer. Le moment de l'annonce de la fusion ou de l'acquisition est un moment essentiel du processus. En effet, si cette annonce n'est pas correctement faite par les dirigeants (ou pas faite du tout), le personnel apprendra l'événement par les médias et le vivra donc plus mal, comme une sorte de trahison. Il est donc nécessaire d'annoncer (par mail, communiqué interne ou réunion) les trois étapes du rapprochement. La première étape consiste à l'annonce de la signature d'un accord par le comité d'administration des deux sociétés. Il s'agit des « fiançailles ». Cette étape fixe les bases comptables de l'opération.

La deuxième étape consiste en la soumission du projet aux actionnaires, à la commission européenne (Bruxelles) et aux autorités anti-trust américaines. L'approbation du projet par ces entités doit être annoncée aux salariés. La troisième étape consiste en l'annonce officielle du « mariage » entre les deux entités. Les dirigeants doivent présenter à leur personnel la « naissance » de la nouvelle entité. Les salariés doivent être informés à chaque étape. Cela nécessite donc d'établir des relais, des moyens d'écoute permanente du personnel pour prendre en considération les peurs et les angoisses de chacun. Là, le rôle du service de ressources humaines est important. La communication doit être franche. Ces annonces

⁵³ C. COUNIL, septembre 1999 ; *Quel est le poids des Ressources Humaines dans une fusion ?*; DESS Gestion des Ressources Humaines ; p 10-11

peuvent être faites dans un cadre plus ou moins ludique : pourquoi ne pas « fêter » la naissance officielle de la nouvelle entreprise par exemple.

Une politique d'information efficace et une écoute permanente du personnel impliquent la mise en place d'un véritable réseau. Ceci se comprend aisément dès lors que l'on considère la taille des entreprises et leur aspect international.

C'est pourquoi la nomination d'un « pilote de l'épopée »⁵⁴ semble être précieuse. Grâce à sa vision d'ensemble sur les constituantes financières, stratégiques et organisationnelles de l'opération, il peut envisager les grandes orientations du plan d'intégration et agir le plus tôt possible afin de prendre les meilleures décisions le plus précocement possible. Les missions confiées à ce pilote sont de trois ordres :

- Apporter à sa direction toutes les informations et analyses nécessaires à la prise de décision ou à l'abandon du projet
- Préparer le plan d'intégration qui concrétise la stratégie d'acquisition ou de fusion
- Donner le feu vert pour lancer la phase des réalisations.

Ces activités sont facilitées si ce responsable a recours à des méthodes de gestion de projets, de « management de projet » puisque ces opérations sont de véritables projets d'envergures considérables pour les entreprises engagées. Ce choix du pilote est primordial mais pas forcément aisé. Les dirigeants peuvent opter pour quelqu'un amené à avoir des responsabilités dans le futur ensemble. Il connaîtra alors bien la nouvelle entreprise. Ils peuvent aussi choisir de nommer quelqu'un de confiance en prenant garde de ne pas créer de tensions ou de jalousies. Ils peuvent choisir des pilotes expérimentés car ayant déjà participé à de telles opérations dans leur carrière. Certains optent enfin pour la nomination de deux interlocuteurs ; un pour la phase de préparation et l'autre pour la phase de mise en œuvre. Ce choix du pilote est tout aussi primordial que l'est le choix de l'équipe qui va travailler avec lui.

Une fois l'acquisition réalisée, ce pilote a un double rôle : mettre en œuvre les changements programmés et assurer la bonne marche des activités courantes des deux entreprises. Il est en effet indispensable de ne pas oublier les tâches quotidiennes des deux entités lors de la mise en place du changement. Il faut maintenir la valeur actuelle de l'entreprise avant de ressentir les effets positifs et rentables du rapprochement faute de quoi, les effets obtenus risquent de ne pas être à la hauteur des synergies escomptées au départ.

Dans l'article, le changement présente trois phases : la décristallisation, le déplacement et la recristallisation. La décristallisation consiste en la préparation des participants au changement.

⁵⁴ P VERY ; 2002 ; *Des fusions et des hommes* ; Editions d'Organisation ; Paris ; p 80

Les dirigeants doivent être à même de communiquer pour mieux capter les réactions d'enthousiasme, d'étonnement, de scepticisme des employés. Les individus résistent au changement car ils doivent renoncer à leurs habitudes, à leur peur de l'inconnu, à leur situation économique en jeu, à leur nostalgie du passé. Le déplacement est l'étape où les salariés vivent ce changement. Ils passent par une phase de réapprentissage. Enfin, la recristallisation permet la consolidation de l'état modifié. Un changement non accepté par tous n'est pas réussi. Mais, il convient de rester prudent puisque les effets de telles politiques peuvent se faire sentir à long terme (jusqu'à une dizaine d'années après le rapprochement !).

5.1.3 L'égo du dirigeant de l'entreprise

Quoi de plus valorisant pour un chef d'entreprise que de prendre la tête d'un groupe encore plus grand par une opération de fusion ou d'acquisition ? En effet, une acquisition ou une fusion réussie aboutit à une augmentation de capital, un prestige élevé, une opération stratégique bien menée et donc une reconnaissance des ambitions du cadre dirigeant. Et la tentation est grande de recommencer quelques temps plus tard pour ce dirigeant. Attention tout de même, la réflexion et les opportunités sont différentes d'une fusion à une autre et surtout d'un moment à un autre ! En bref, les acquisitions flattent forcément l'égo du dirigeant et peuvent parfois servir son intérêt personnel. Ceci n'est pas forcément néfaste. Un comportement individualiste peut parfois servir les intérêts de l'entreprise et des actionnaires. Les rôles joués par l'égo et l'intérêt personnel sont légitimes, ils peuvent sous-tendre une démarche d'acquisition dans la mesure où ils se conjuguent à l'intérêt de la collectivité concernée. En tant que bon stratège, le dirigeant d'entreprise doit se servir des fusions et des acquisitions comme de véritables « pions à jouer » dont les effets positifs et les retombées seront à court ou à plus long terme. Les bénéfiques peuvent en effet être ressentis par les entités présentes et par les actionnaires éventuels de l'entreprise immédiatement ou à plus long terme. Ces démarches stratégiques s'inscrivent ainsi selon leur importance et leurs effets à plus ou moins long terme dans une stratégie offensive ou défensive de l'entreprise.

5.1.4 Prise en considération des aspects culturels

Les problèmes liés à la culture d'entreprise ont déjà été plusieurs fois débattus dans ce rapport, mais il convient de les rappeler dans ce paragraphe dès lors qu'il s'agit d'aspects humains. En effet, cette « culture d'entreprise » définie dans la partie I, est source de nombreux problèmes lors d'opérations de fusion ou d'acquisitions et peut être la cause de certains échecs lorsqu'elle n'évolue pas en parallèle de la mise en place du changement.

L'analyse du Droit dans les différents pays est nécessaire pour éviter des erreurs et pour comprendre la culture de l'entreprise partenaire. Cette analyse indique à l'entreprise qui mène une opération d'acquisition ses obligations en matière de personnel. L'article L.122-12 du code du travail prévoit en effet que, s'il survient une modification juridique de l'employeur, notamment une succession, une vente, une fusion, une transformation de fonds, une mise en société, tous les contrats au jour de la modification subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise. Cela implique le maintien du bénéfice de l'ancienneté acquise dans la société tels que les congés payés, les indemnités. Mais le principe du maintien des contrats de travail n'est nullement incompatible avec la possibilité de procéder à des licenciements à l'occasion d'une fusion. Le second article, L.132-8, stipule qu'en cas d'intégration, c'est la convention collective de la société absorbante qui s'impose, avec toutefois un délai de douze mois et un préavis de trois mois pour négocier un accord d'adaptation. C'est dans ce contexte qu'une harmonisation des politiques de ressources humaines des deux entreprises s'avère prioritaire.

Les services de ressources humaines doivent répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la politique de l'emploi du partenaire, est-elle compatible avec la nôtre ?
- Qu'en est-il des rémunérations, des conventions collectives, des congés, de la protection sociale, du système de prévoyance, des retraites, des accords collectifs, de la pyramide des âges, des systèmes de participation et d'intéressements des deux entités ?
- L'harmonisation des procédures est-elle possible ? (guide du recrutement, accueil des nouveaux entrants, mobilité, internationalisation des carrières...)
- Les politiques de communications sont-elles compatibles ? assimilables ?
- Le rôle de la direction des ressources humaines est-il le même dans les deux entités ? Doit-on laisser de l'autonomie aux différentes filiales ? Doit-on uniformiser les ressources humaines à l'ensemble du groupe ? Doit-on laisser aux ressources humaines un rôle de coordinateur international qui donne les directives aux filiales ?

La réussite d'un tel projet réside selon J.P Cassan, PDG d'Astra et futur PDG d'AstraZeneca et B. Rubens, PDG de Zeneca, en trois mots : anticipation, respect et tolérance. « Anticiper, c'est avoir la capacité de s'adapter à tout moment pour devancer les besoins des professions de santé particulièrement des médecins et des pharmaciens à la recherche permanente de nouveaux traitements pour mieux répondre aux attentes des patients. Respecter en témoignant dans notre travail quotidien d'une rigueur et d'un professionnalisme qui nous valent de rester

pour nos client des partenaires privilégiés. Tolérer, en reconnaissant au sien d'AstraZeneca, les valeurs de chacun et en acceptant les différences qui sont source de progrès. »⁵⁵

5.2 Partage d'expériences

Il semblait important à ce stade de l'étude de recueillir des témoignages de personnes ayant vécu une expérience de fusion ou d'acquisition d'entreprise pour étayer notre discours. C'est pourquoi nous avons élaboré un questionnaire sous format informatique. Ce questionnaire a été envoyé en version électronique à différents salariés de laboratoires pharmaceutiques présents sur le territoire français. Cette petite étude m'a permis de noter des différences importantes dans la perception de ce genre d'attitudes stratégiques en fonction des laboratoires en jeu, des enjeux de la fusion ou de l'acquisition, du mode d'information au sein de l'entreprise ou du poste occupé par le répondeur du questionnaire au moment du rapprochement. Les réponses à ces questionnaires ont bien souvent fait l'objet de discussions téléphoniques très enrichissantes avec mes interlocuteurs, voire même à des rencontres de professionnels de l'industrie pharmaceutique ayant vécu une fusion ou une acquisition d'entreprise. Ce questionnaire est présenté en annexe. Une quinzaine de témoignages ont été recueillis.

Dans l'analyse de ces témoignages, on dénote plusieurs points communs. Les aspects positifs et négatifs ressentis des fusions sont d'ordres divers. Les postes occupés par les personnes interrogées vont de visiteur médical à chef de produit, en passant par pharmacien aux affaires réglementaires, responsables du recrutement, secrétaire, ingénieur de recherche. L'ancienneté dans l'entreprise ne paraît pas influencer les réponses de ce questionnaire, si ce n'est dans le cadre de plans de licenciements où l'ancienneté est valorisée pour le reclassement. L'activité quotidienne des salariés est fortement influencée par ces opérations de fusions. Les salariés changent de postes bien souvent à l'issue de ce rapprochement. Les plus chanceux ont l'opportunité d'évoluer au sein du nouveau groupe créé dans la mesure où celui-ci peut constituer un véritable « vivier d'emplois ». La majorité d'entre eux restent dans le même service, mais n'occupent pas forcément la même fonction. De plus, les supérieurs changent assez régulièrement, ce qui peut engendrer des façons de travailler bien différentes. Et, lors de la création d'un plus gros groupe, les fonctions peuvent être spécialisées dans un domaine particulier et donc être moins diversifiées, ce qui ne plaît pas à tous les cadres. L'impact des

⁵⁵ C. COUNIL ;, septembre 1999 ; *Quel est le poids des Ressources Humaines dans une fusion ?*; DESS Gestion des Ressources Humaines ; p 18

fusions sur les budgets ne semble pas se faire sentir au départ mais les priorités du nouveau groupe peuvent évoluer. La nouvelle direction peut décider de privilégier tel ou tel projet au détriment de tel ou tel autre et donc de changer les dotations financières.

Un des points les plus noirs des fusions reste les licenciements en découlant. Les personnes interrogées ont été quasiment unanimes : des vagues de licenciements ont eu lieu dans les six mois après l'annonce de la fusion, voire même plus tardivement. Ces licenciements annoncés, la fermeture de certains sites, créent un sentiment de malaise, d'angoisse par rapport à sa situation personnelle. Certains cadres décident de partir d'eux-mêmes, de se reclasser ailleurs. D'autres, à priori plus nombreux, attendent l'arrivée des plans sociaux avant de prendre leur décision. Ils peuvent ainsi bénéficier de certains avantages extérieurs ou de certains avantages financiers. Une chose est sûre, une angoisse naît de cette incertitude. Parfois même, des tensions naissent au sein de l'un des laboratoires (souvent le dominé). Ces tensions entre salariés peuvent s'avérer néfastes pour l'ambiance de travail, pour la communication interne et pour le moral des salariés.

A propos du rapprochement lui-même, les réactions face à l'annonce d'une fusion sont très variées. Bien souvent, l'annonce officielle du rapprochement est précédée de « on-dit », de pré-sentis, de rumeurs, qui annoncent précocement l'événement. Pour ce qui est de l'annonce officielle, différentes méthodes sont employées. Certaines directions optent pour une grande manifestation événementielle, d'autres, plus nombreux, choisissent d'envoyer des mails en interne et de convoquer leur personnel à des réunions internes. Il arrive que les salariés apprennent officiellement l'opération par les médias (presse, radio). Souvent, la direction fait suivre un mot d'explication. Mais, cela ne suffit pas toujours à atténuer le sentiment d'avoir été dupés de la part de quelques salariés qui reprochent à leur direction un manque de transparence. Dans ces cas-là, les « bruits de couloirs » vont bon train et sont souvent plus rapides que les réactions de la direction.

Les réactions des salariés au moment de l'annonce de la fusion sont de différents ordres. Certains voient plutôt d'un bon œil le fait que deux laboratoires s'allient et mettent en commun leurs potentiels. Il y a création d'un groupe imposant sur la scène mondiale, bénéficiant de gros moyens, ayant à sa disposition de gros moyens pour financer ses développements. Le nouveau groupe véhiculera l'image d'un leader de l'industrie pharmaceutique. D'autres adoptent dès le départ, une attitude de rejet de cette opération. Ces personnes, sans doute très attachées à leur « culture d'entreprise » sont réticentes devant les

changements à venir. Cette sensation est accentuée lorsque l'image que se font les salariés du laboratoire concurrent devenu allié est « mauvaise ». Personne ne peut s'empêcher de se faire une image, une idée sur les autres laboratoires pharmaceutiques. En revanche, cette idée première qui succède immédiatement à l'annonce de la fusion, peut évoluer. En effet, de nombreux témoignages ont permis de voir que, pendant le processus de fusion ou d'acquisition, les salariés des deux laboratoires concernés apprennent à se connaître. Ils découvrent leurs collègues, leurs homologues, leurs nouveaux interlocuteurs et surtout la façon de travailler de l'autre laboratoire. On note aussi le fait qu'il est difficile pour les employés de traiter avec leurs nouveaux interlocuteurs. Il faut, d'une part, savoir à qui l'on doit s'adresser. D'autre part, il faut collaborer pour les projets communs. Mais, il n'est pas facile de traiter « ensemble » de projets développés en interne par le laboratoire se retrouvant en position de « dominé ». Le temps et l'énergie investis au préalable sur ces sujets leur sont chers. Ils doivent « se délaissier » de leurs projets, de leurs « bébés » en quelques sortes.

Les conflits de culture se font sentir aussi bien dans le cadre de fusions réelles que d'acquisitions. Dans le cas de fusions, chacun veut défendre son « identité propre » et son mode de fonctionnement. Dans le cas de rachat d'entreprise, les salariés de l'entreprise rachetée souffrent de cette « main mise » de l'autre laboratoire qui impose sa vision des choses. Ces différences de culture revêtent un caractère encore plus important lorsque les fusions et acquisitions concernent des entreprises de nationalités différentes. Dans l'ensemble, ces tensions s'estompent mais cela demande parfois beaucoup de temps...

Globalement, ces fusions d'entreprises sont dans un premier temps traumatisantes pour les salariés. L'attitude face au changement varie d'une personne à l'autre mais tous nos témoignages confirment le fait que ces opérations génèrent de véritables appréhensions. Les moments de transition entre l'existence de deux entités distinctes et la formation d'un groupe, après la fusion sont bien souvent propices à une remise en question de nombreux salariés et ne correspond pas toujours à favoriser l'épanouissement du personnel.

CONCLUSION

On ne peut aujourd'hui parler de l'industrie pharmaceutique sans mentionner ces phénomènes de rachats ou de partenariats entre entreprises. En effet, il n'existe aujourd'hui quasiment pas de firmes ayant échappé à ces stratégies de rapprochement d'entreprises. Il semble bien que les fusions et les acquisitions de laboratoires pharmaceutiques fassent parti du quotidien de ce secteur industriel.

D'une part, ces fusions, issues le plus souvent de la volonté d'un groupe d'accroître son chiffre d'affaires et surtout ses bénéfices ne se font pas sans désagréments. L'analyse financière du laboratoire partenaire n'échappe jamais à l'instigateur du projet. En revanche, les aspects humains sont bien souvent négligés. Or, sans le potentiel humain que représentent les salariés des grands groupes pharmaceutiques, l'évolution du laboratoire, son image de marque et ses projets à longs termes donc ses bénéfices sont compromis. N'est-ce pas l'homme qui est à l'origine des projets de recherche, des idées nouvelles, des relations constructives internes ou externes au laboratoire? Bien que l'automatisation et la robotisation permettent la fabrication de nombreux médicaments ou autres produits de santé, l'esprit critique de l'être humain n'est pas encore, et ne sera sans doute fort heureusement jamais remplacé ni égalé. Les décisions restent du ressort des hommes. Ce sont aussi les salariés, qui, par leurs convictions, leur croyance en certains projets se dépensent pour les faire aboutir à tout prix. C'est en ce sens que la motivation des employés reste un moteur essentiel au bon fonctionnement de toute entreprise. Et cette motivation passe bien souvent par un respect de chacun, une reconnaissance des capacités et le déploiement d'une « culture d'entreprise » à laquelle chacun des individus participant, à sa façon, à l'essor de l'entreprise, s'assimile. Cette notion de « culture d'entreprise » semble indispensable à considérer lors de fusions ou d'acquisitions d'entreprises. Or, cet aspect est souvent négligé.

D'autre part, le secteur de l'industrie pharmaceutique est un secteur industriel encore peu concentré. Les cinq premiers groupes pharmaceutiques couvrent 25 % du chiffre d'affaires global, tandis que les cinq premiers groupes du secteur de l'automobile couvrent 50 % du chiffre d'affaires global, ou que les cinq premiers groupes du secteur de l'aérospatial couvrent 80 % du chiffre d'affaires global. Ainsi, ces opérations de fusions et d'acquisitions d'entreprises pharmaceutiques ou plus largement de produits de santé ont encore de beaux jours devant elles si l'on en croit les chiffres de secteurs plus « matures ». Mais jusqu'où ces fusions et acquisitions vont-elles mener les entreprises ? Est-il souhaitable que cette course à

la taille critique continue encore longtemps ? Pour répondre à ces questions il faudrait aborder l'évolution des médicaments et de la médecine. En effet, l'ère de la médecine « personnalisée », c'est à dire des traitements adaptés à une seule personne en fonction de son patrimoine génétique n'est pas si loin devant nous. De même que la médecine préventive devrait prendre le pas sur la médecine curative. Les laboratoires pharmaceutiques devront sans doute dans l'avenir tenir compte de cette évolution et donc se tourner vers les biotechnologies ou la génétique. Certains laboratoires ont d'ailleurs d'ors et déjà compris et anticipé cette évolution tout en gardant à l'esprit que les coûts de recherche et de développement ne font que croître depuis 50 ans. Les enjeux de demain sont donc de rester compétitif, donc de bénéficier de budgets de Recherche et Développement colossaux tout en anticipant ces changements. Aller dans ce sens nécessitera alors sûrement de nombreuses alliances et partenariats à venir.

BIBLIOGRAPHIE

Références citées dans le texte :

1. Source internet ; site du leem ; <http://www.leem.fr/industrie/pres11.htm>, août 2003
2. B. GARRETTE, P. DUSSAUGE ; 1995 ; *Les stratégies d'alliance* ; les Editions d'Organisation ; chap 4 ; p 81
3. A. BRESSANT et C. DISTLER ; 1995 ; dans *La planète relationnelle*, Flammarion
4. A. BOUAYAD et PY LEGRIS ; 1996 ; *Les alliances stratégiques* ; Edition DUNOD ; p 29
5. A. BOUAYDA et PY LEGRIS ; 1996 ; *Les alliances stratégiques*, Edition DUNOD ; p 33
6. A. BOUAYAD et PY LEGRIS ; 1996 ; *Les alliances stratégiques*, Edition DUNOD ; p 43
7. B.GARRETTE et P. DUSSAUGE ; 1995 ; *Les Stratégies d'alliance*, édition d'Organisation ; p 50
8. JP BRECHET ; janvier 2003 ; document support de cours de Management Stratégique ; IAE Nantes ; p 71
9. JP BRECHET ; janvier 2003 ; document support de cours de Management Stratégique ; IAE Nantes ; p 71
10. JP BRECHET ; janvier 2003 ; document support de cours de Management Stratégique ; IAE Nantes ; p 77
11. JP BRECHET ; 1998 ; *Les stratégies d'entreprises, le diagnostic stratégique* ; dans *Le Cahier Français n°275* ; p 62
12. C QUENTIN ; 2001 ; *Fusion Acquisition et Création de Valeur* ; p 9-11
13. COPELAND, KOLLER and MURRIN ; *Valuation : measuring and managing the values of companies* ; 1996 ; Wiley New York ; 2^{ème} édition ; p 440
14. I MAS et F COLLOMP ; 1-14 avril 1999 ; *Fusions : un plus un, ça fait pas toujours deux* ; *L'Expansion* n°594, site internet <http://www.univ-tnl.fr/~weill/dsdivers/fusech.htm>
15. <http://www.atkearney.com/main.taf?p=1,2,3,5,8,11,34>; septembre 2003
16. Y. DOZ, G. HAMEL ; 2000 ; *L'avantage des alliances* ; Ed. Dunod ; p 134
17. Y. DOZ, G. HAMEL ; 2000 ; *L'avantage des alliances* ; Ed. Dunod ; p 174

18. L. FOLEY ; 2003 ; *Evaluez et hiérarchisez vos partenaires potentiels* ; Site http://www.alliancestactics.com/fr/trends_hierarchie.html
19. I MAS et F COLLOMP ; 1-14 avril 1999 ; *Fusions : un plus un, ça fait pas toujours deux* ; L'Expansion n°594, site internet <http://www.univ-tnl.fr/~weill/dsdivers/fusech.htm>
20. B.GARRETTE et P.DUSSAUGE ; 1995 ; *Les Stratégies d'alliances* ; Les éditions d'organisation ; chap 3 ; p 63
21. Y. DOZ et G. HAMEL ; 2000 ; *L'avantage des alliances* ; Ed. Dunod ; p 213
22. F. SACHWALD ; *Les fusions le long du cycle de vie dans la chimie et la pharmacie* ; Les Nouvelles logiques de l'entreprise ; cahiers Français n° 309 ; p 37
23. M. MULLER ; janvier 2000 ; *Méga Fusion dans l'industrie pharmaceutique* ; site : <http://www.humanie.presse.fr/journal/2000/2000-01/2000-10-18/2000--01-18008.html>
24. site internet, février 2002, <http://www.leem.fr/industrie/pres11.htm>
25. J-F LOUE, L. MOREAU, S. REMONT, N. WEINMANN ; *La santé de l'industrie pharmaceutique française* ; Le 4 pages des statistiques industrielles ; n°157 ; février 2002 ; p 1-4
26. M. LARBI BOUGUERRA ; *Dans la jungle pharmaceutique* ; Le Monde Diplomatique ; mars 2001 ; p 26-27
27. A. RAMBAUD ; *Les défis de l'industrie pharmaceutique* ; Impact Médecine n°12 ; 18 octobre 2002 ; p 60-61
28. J. MORISSON ; *A la recherche de l'innovation : les blockbusters de demain* ; Pharmaceutiques n°58 ; juin-juillet 1998 ; p 59-63
29. N. HARPEN ; *L'industrie pharmaceutique dans une mauvaise passe* ; Les Echos ; 28 octobre 2002
30. http://www.novartis.com/about_novartis/en/index.shtml; février 2003
31. <http://www.roche.fr/roche/fr/planete/internet/internet.jhtml?rubrique=4> et 5 ; janvier 2003
32. *Médicament : le suisse Novartis s'intéresse de plus en plus à son compatriote Roche* ; Le Quotidien du médecin n° 7261; 28/01/03 ; p 7
33. A. JEMAIN; 2003 ; 30 janvier 2003 ; *Novartis tend ses filets autour de Roche* ; L'Usine Nouvelle n°2656 ; p 28
34. P. VERY ; 2002 ; *Des fusions et des hommes* ; Edition d'Organisation, Paris ; p 41
35. P. VERY, *Des fusions et des hommes*, 2002, Editions d'Organisation, Paris ; p 112

36. V. LORELLE ; 28 janvier 2002 ; *Un an après leur fusion, bioMérieux et Pierre Fabre divorcent à l'amiable* ; *Le Monde* ; site <http://www.lemonde.fr>
37. V. LORELLE ; 28 janvier 2002 ; *Un an après leur fusion, bioMérieux et Pierre Fabre divorcent à l'amiable* ; *Le Monde* ; site <http://www.lemonde.fr>
38. J-P DUBOSC , 6 juin 2002 ; *Le divorce idyllique de Pierre Fabre et bioMérieux* ; *Courrier Cadre* n° 1447 ; p 9
39. site : http://www.hoechst.com/files/hoechst_chronikaventis_99_franz.pdf ; janvier 2003
40. site : <http://www.aventis.com/main/page.asp?pageid=23764835658813227158&folderid=329158643973692237&lang=en> ; juillet 2003
41. site : http://www.pfizer.com/do/mn_business.html ; mars 2003
42. C. TOURNAY, septembre 2002 ; *60 milliards de dollars : le nouveau Pfizer est arrivé* ; site : <http://www.medcost.fr/html/chiffres%5Fsante/dossier%5Fch/mag%5F25/pfizer%5Fnouveau.htm>
43. site : <http://www.pharmacia.ch/french/pharmacia/historique.htm> ; janvier 2003
44. C. GEORGE et J. M PEARSON, 2002; *Riding the pharma roller coaster*; *The McKinsey Quaterly* n°4
45. site : http://www.pfizer.com/mn_pharmacia_sites.html#chweb ; février 2003
46. G. EVIN ,15 juillet2002 ; *Pfizer avale Pharmacia pour 60 milliards de dollars* ; source intrnet : <http://www.lexpansion.com>
47. site : http://www.pfizer.com/are/mn_about_message.html ; février 2003
48. site : http://www.pfizer.com/are/mn_investors_news.cfm ; février 2003
49. P. VERY ; 2002 ; *Des fusions et des hommes* ; *Editions d'organisation* ; p 80
50. S. GANANSIA, novembre 2002 ; *Le difficile mariage de deux cultures d'entreprises* ; *Courrier Cadre* n°1465 ; p 14-17
51. HASPELAGH et JEMISON ; *Managing Acquisitions*, NY, *The Free Press*, 1991; retrouvé sur le site: http://www.strategie_aims.com/lille/com2503.pdf; août 2003
52. HASPELAGH et JEMISON ; *Managing Acquisitions*, NY, *The Free Press*, 1991; retrouvé sur le site: http://www.strategie_aims.com/lille/com2503.pdf; août 2003

53. C. COUNIL, septembre 1999 ; *Quel est le poids des Ressources Humaines dans une fusion ?*; DESS Gestion des Ressources Humaines ; p 10-11
54. P VERY ;2002 ; *Des fusions et des hommes* ; Editions d'Organisation ; Paris ; p 80
55. C. COUNIL ;, septembre 1999 ; *Quel est le poids des Ressources Humaines dans une fusion ?*; DESS Gestion des Ressources Humaines ; p 18

Pour en savoir plus :

- R. KHABER, JL MOURIER, C PARISOT ; 8 novembre 2000 ; *Les fusions d'entreprises, une logique économique ?* ; *Problèmes économiques* n° 2687
- V. LORELLE ; 10 septembre 2002 ; *Sanofi-Synthélabo et Aventis tirent profit de leur montée en puissance aux Etats-Unis* ; *Le Monde* ; site internet : <http://www.lemonde.fr>
- G OUNET et Y DUFOUR ; mars/avril/mai 1997 ; *Vivre et gérer ensemble le changement* ; *Revue Française de Gestion*
- *A quelles logiques obéissent les vagues de fusions et d'acquisitions ?* ; *Revue Française de Gestion* n° 122 ; janvier-février 1999
- S OUZIEL ; janvier 2003 ; *Les alternatives possibles aux fusions-acquisitions d'entreprises* ; <http://www.pharmaceutiques.com> ; consulté le 13 septembre 2003
- V ALBANES ; mai 1998 ; *Fusions/acquisitions, les prestataires aussi* ; *Pharmaceutiques* n°57
- M DORE ; 2002 ; *Fusions/acquisitions : les synergies de réduction des coûts* ; congrès ACFAS 2002 ; <http://acfas.ca/congres70/S1246.htm>
- Von WEIZSACKER et C CHRISTIAN ; 24 novembre 1999 ; *L'énigme des fusions* ; *Problèmes économiques* n°2641
- M CLATET ; P DURANT et J LATSCHA ; 1972 ; *La pratique des fusions-scissions et apports partiels* ; Edition Collection Française ; Paris 1972
- JF DAIGNE, H BAUMERT, H UHRING, RM BOUIN ; 1994 ; *Acquisition et cession d'entreprise : aspects managériaux, fiscaux, juridiques et financiers* ; Les Editions d'Organisation ; Paris 1994
- JL JOURNA (groupe Astra) ; *L'Industrie pharmaceutique : présentation, structures, contraintes* ; *Revue Afplane* ; janvier 2000 ; p 6 – 7
- A BELOUA ; 2002 ; *La recherche est l'objectif principal des récentes méga-fusions au Maroc* ; site : [http://www. Marocnet.net.ma/ve4020/p19.html](http://www.Marocnet.net.ma/ve4020/p19.html)
- G Mc DOUGALL ; 1995 ; *L'impact économique des activités de fusion et d'acquisition sur les entreprises* ; site : <http://www.strategis.ic.gc.ca/SSFF/ra00046f.html>
- M HABECK, F KROGER, M TRAM ; juin 2000 ; *After the merger : les sept règles de l'après-fusion* ; *L'Expansion* n°31

- *JO PIDOUX ; Les fusions, c'est surtout bon pur l'orgueil des PDG ; janvier 2003 ; http://www.unil.ch/spul/allez_savoir/as14/Pages/6fusion/html*
- *RJ THOMAS ; décembre 2002 ; L'audit culturel au secours des fusions-acquisitions ; Accenture ; <http://www.accenture.com>*
- *J BOUYSOU et CE HAQUET ; octobre 2002 ; Ma boîte fusionne, pas de panique ! ; Management*
- *JL CALISTI ; 19 décembre 2002 ; Fusions : l'administration fiscale précise les conditions de transfert des déficits fiscaux ; Les Echos*
- *B HUSSON ; 1987 ; La prise de contrôle d'entreprises – motivations, conséquences et freins - ; Presses Universitaires de France ; Paris 1987*

ANNEXE : Questionnaire utilisé pour recueillir les témoignages de personnes ayant vécu des fusions ou des acquisitions dans l'industrie pharmaceutique

Questionnaire

- Avril 2003 -

Solenn BILLARD

Romain PINEAU

Ce questionnaire anonyme est un support pour notre thèse d'exercice de pharmacie portant sur « **les rapprochements dans l'industrie pharmaceutique** ». Ce sujet englobe les fusions. Pour étayer notre discours, nous aimerions connaître l'opinion de personnes ayant vécu un tel événement.

Nous vous remercions par avance de nous consacrer un peu de votre temps pour le remplir et nous le retourner par mail à l'adresse suivante :

billardpineau@yahoo.com

Ce questionnaire est un formulaire électronique de 4 sous parties.

Les cases peuvent être cochées à la souris.

N'oubliez pas de l'enregistrer avant de nous le retourner !

Nous vous remercions de votre aide.

Concernant votre activité

1- Quel est votre laboratoire actuel <i>texte ici</i>	
Quel était votre laboratoire avant fusion <i>texte ici</i>	
2- Quel était votre poste ?	Avant la fusion <i>texte ici</i>
	Après la fusion <i>texte ici</i>
3- Votre supérieur a-t-il changé?	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
Si oui,	
Votre nouveau supérieur est-il issu	De votre labo avant fusion <input type="checkbox"/>
	De l'autre labo avant fusion <input type="checkbox"/>
Par rapport à votre précédent supérieur, sa façon de travailler est	
Radicalement différente <input type="checkbox"/> Différente <input type="checkbox"/> Proche <input type="checkbox"/> Identique <input type="checkbox"/>	
4- La fusion a-t-elle eu un impact sur les budgets alloués à votre service ?	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
Si oui, ces budgets, pour une même action, ont-ils été	
Diminués <input type="checkbox"/> Augmentés <input type="checkbox"/>	
5- La fusion a-t-elle entraîné des vagues de licenciements ?	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
Si oui, ont-elles eu lieu	
juste avant la fusion <input type="checkbox"/> dans les 6 mois après la fusion <input type="checkbox"/> autre <i>texte ici</i>	

Le rapprochement en lui-même

6- Globalement, autour de vous, les réactions face à cette fusion ont été	Négatives <input type="checkbox"/> Plutôt négatives <input type="checkbox"/> Plutôt positives <input type="checkbox"/> Positives <input type="checkbox"/>
7- Au moment où vous avez eu connaissance de cette fusion, votre propre réaction a été	Négative <input type="checkbox"/> Plutôt négative <input type="checkbox"/> Plutôt positive <input type="checkbox"/> Positive <input type="checkbox"/>
8- Quelle a été la méthode officielle pour annoncer la fusion?	<i>texte ici</i>
9- Et vous, comment l'avez-vous appris ?	<i>texte ici</i>
10- Combien de temps avant l'annonce officielle avez-vous su qu'il allait y avoir une fusion?	Moins d' 1 mois <input type="checkbox"/> 2-3 mois <input type="checkbox"/> 3-6 mois <input type="checkbox"/> plus de 6 mois <input type="checkbox"/>
11- Y a-t-il eu des communiqués internes de la direction au sujet de la fusion?	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>

Si oui, de quel ordre ? <i>texte ici</i>
<p>12- Y a-t-il eu un conflit de cultures entre les employés des deux laboratoires ?</p> <p>Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/></p> <p>Si oui, ces conflits étaient de quel ordre ?</p> <p><i>texte ici</i></p> <p>Pouvez-vous donner un exemple de conflit ?</p> <p><i>texte ici</i></p>
<p>13- Selon vous, ces tensions se sont-elles estompées ?</p> <p>Très rapidement <input type="checkbox"/> Rapidement <input type="checkbox"/> Tardivement <input type="checkbox"/> Très tardivement <input type="checkbox"/></p>
<p>14- Quelle était l'image que vous vous faisiez de l'autre laboratoire avant la fusion?</p> <p><i>texte ici</i></p>
<p>15- Cette image est-elle la même avec du recul ?</p> <p>Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/></p> <p>Si non, quelle est-elle maintenant ?</p> <p><i>texte ici</i></p>

Conclusion

<p>16- Comment auriez-vous aimé que la fusion se passe ?</p> <p><i>texte ici</i></p>
<p>17- D'après vous, quel est le point le plus positif de cette fusion ?</p> <p><i>texte ici</i></p>
<p>18- D'après vous, quel est le point le plus négatif de cette fusion ?</p> <p><i>texte ici</i></p>
<p>19- Avez-vous un commentaire à ajouter?</p> <p><i>texte ici</i></p>

Généralités

<p>20- Sexe</p> <p>homme <input type="checkbox"/></p> <p>femme <input type="checkbox"/></p>
<p>21- Dans quelle tranche d'âge vous situez vous ?</p> <p><25 ans <input type="checkbox"/> 26-35 ans <input type="checkbox"/> 36-45 ans <input type="checkbox"/> 46-55 ans <input type="checkbox"/> >56 ans <input type="checkbox"/></p>
<p>22- Au moment de la fusion, vous travailliez dans l'industrie pharmaceutique depuis?</p> <p>Moins d'1an <input type="checkbox"/> entre 1 et 3 ans <input type="checkbox"/> entre 4 et 6 ans <input type="checkbox"/> plus de 6 ans <input type="checkbox"/></p>

Vu, Le Président du jury

Vu, Le Directeur de Thèse

Vu, Le Directeur de L'U.E.R

Nom – Prénoms : Solenn BILLARD

Titre de la thèse : Rapprochements d'entreprises : fusions et acquisitions au sein de l'industrie pharmaceutique

Résumé de la thèse :

Dans un contexte de mondialisation et d'internationalisation de l'économie, les firmes doivent se réorganiser et se restructurer pour rester compétitives. Cette course à la taille critique, cette recherche du profit toujours plus accrue poussent les entreprises à opter pour des stratégies de rapprochements. La mise en commun de potentiels devant aboutir à la création de synergies passe par des opérations de fusions et d'acquisitions d'entreprises. Le secteur de l'industrie pharmaceutique n'est pas épargné par cette vague de fusions et d'acquisitions de laboratoires. La création des groupes Aventis, Sanofi-Synthelabo et Pfizer-Pharmacia ainsi que l'échec de la fusion entre les laboratoires Pierre Fabre et bioMérieux permettent d'illustrer et d'analyser les objectifs, les causes d'échecs et les facteurs de réussite de telles opérations. Une attention particulière est portée à l'importance de l'aspect humain, souvent négligé dans ce type de rapprochements.

MOTS CLES : laboratoire pharmaceutique, externalisation, fusion, acquisition, compétitivité

JURY

PRESIDENT : Monsieur le professeur Alain PINEAU, doyen de la faculté de pharmacie, service de toxicologie, CHU Nantes.

ASSESEURS : Monsieur le professeur Alain TRUCHAUD, Directeur de thèse, Centre de recherche en technologie biomédicale, CHU Nantes

Monsieur Fabrice CLERFEUILLE, maître de conférences, Institut d'Administration des Entreprises, Nantes

Mademoiselle Sandrine MONCERE, chef de groupe, laboratoires Roche
Nicholas, Gaillard (74)

Adresse de l'auteur : 19, rue Gilbert Bécaud 85180 Le Château d'Olonne