



U – PANTHÉON - SORBONNE – 1  
UNIVERSITÉ PARIS 1

Master 2 Professionnel  
Opérations et Fiscalité Internationales des Sociétés

dirigé par le Pr. Menjuq et M. Mastrullo

## Les facteurs d'échec des fusions entre égaux

Mémoire rédigé par Martin GUERMONPREZ

sous la direction de Me Dominique BOMPOINT

Année universitaire 2013-2014

***J'adresse mes remerciements à M. Dominique Bompont pour avoir accepté de consacrer de son temps à mon travail.***



**" How do you pronounce DaimlerChrysler?..  
'Daimler', the 'Chrysler' is silent."**

### **Des employés de Chrysler**

L'actualité économique est fournie en matière de fusions-acquisitions. Ce n'est pas une chose étonnante : c'est un marché qui fonctionne de manière cyclique d'une part, et beaucoup d'entreprises anticipent la mise en place du libre échange transatlantique. Mais l'une des caractéristiques de cette vague d'opérations de fusions-acquisitions est le nombre croissant d'opérations labellisées « fusions entre égaux » par les dirigeants, relayés par la presse. Il paraît donc opportun de s'interroger sur ce concept, et plus précisément sur l'efficacité des opérations ainsi décrites.

On peut d'abord interroger la définition du concept : sa pertinence et l'existence même des fusions entre égaux peut être mise en doute.

D'abord il est frappant que les fusions dites « entre égaux » impliquent souvent des sociétés concurrentes qui, par définition, ont cherché à se différencier l'une de l'autre pendant de nombreuses années. Lafarge et Holcim n'ont jamais clamé leur égalité avant l'annonce de cette fusion, et ont plutôt toujours mis en avant leurs particularités respectives. De même Publicis et Omnicom avaient clairement effectué des choix stratégiques différents, notamment quant à leur stratégie d'implantation et à leur agressivité sur les marchés du digital et du « big data ».

Ensuite deux sociétés ne sont jamais parfaitement égales en tous points. Il est nécessaire de savoir au regard de quels indicateurs doivent être comparées deux sociétés pour pouvoir les considérer comme égales. Deux entreprises peuvent avoir un poids financier relativement égal, mais

des implantations géographiques n'offrant pas les mêmes perspectives de croissance. Et même en s'en tenant à des données financières, le choix des indicateurs et des échelles de temps demeure déterminant. Des sociétés sont-elles égales lorsqu'elles ont un EBITDA relativement identique, lorsqu'elles ont une capitalisation boursière relativement identique, ou bien lorsqu'elles ont une valorisation relativement identique ? En comparant les données financières de sociétés ayant annoncé leur mariage, on remarque que ces fusions n'ont jamais réellement lieu entre des égaux. Quelques exemples récents permettent de s'en convaincre.

En 2013, Lafarge affichait un chiffre d'affaires de 2,7 milliards d'euros, un EBITDA de 342 millions d'euros et une capitalisation boursière de plus de 18 milliards d'euros<sup>1</sup>. Sa promise Holcim bénéficiait d'un chiffre d'affaires de plus de 16 milliards d'euros, un EBITDA de 617 millions de francs suisses (soit environ 500 millions d'euros) et d'une capitalisation boursière de 23 milliards d'euros<sup>2</sup>. De fait, Holcim a un poids financier nettement plus important que Lafarge.

Sur la même année, Publicis eut un chiffre d'affaires d'environ 7 milliards d'euros, un EBITDA de 1,3 milliard d'euros et une capitalisation boursière d'environ 13 milliards d'euros<sup>3</sup>. Omnicom jouit en 2013 d'un chiffre d'affaires de plus de 10 milliards d'euros, d'un EBITDA d'environ 1,6 milliard d'euros et d'une capitalisation boursière d'environ 13 milliards de dollars. Dans cet exemple, les différences sont moins significatives mais la légère supériorité d'Omnicom dans l'ensemble des données financières indique que les sociétés n'étaient pas vraiment égales en termes d'importance financière<sup>4</sup>.

Une dernière illustration peut être fournie par la fusion entre les deux géants du commerce

---

1 Informations disponibles sur le site Internet de Lafarge, à l'adresse suivante : [http://www.lafarge.fr/wps/portal/5\\_7\\_1CFDetWCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/wps/wcm/connect/Lafarge.com/AllPR/2014/PR20140506/MainFR](http://www.lafarge.fr/wps/portal/5_7_1CFDetWCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/Lafarge.com/AllPR/2014/PR20140506/MainFR)

2 Informations disponibles sur le site Internet de Holcim, à l'adresse suivante : [http://www.holcim.com/uploads/CORP/Holcim\\_GB2013\\_Web\\_en.pdf](http://www.holcim.com/uploads/CORP/Holcim_GB2013_Web_en.pdf)

3 Informations disponibles sur le site Internet de Publicis Groupe, à l'adresse suivante : <http://www.publicisgroupe.com/documents/instant-report-2013-fr.pdf>

4 Informations disponibles sur le site Internet d'Omnicom Group, à l'adresse suivante : <http://filesomnicomgroup.omnicomlink.com/ReportManagement/UploadedFiles/130416323760263892.pdf>

de bananes, Chiquita et Fyffes, sociétés respectivement américaine et irlandaise. Chiquita avait un chiffre d'affaires pour 2013 d'environ 2,2 milliards d'euros, un EBITDA de 85 millions d'euros et une capitalisation boursière de 355 millions d'euros. En face, Fyffes affichait un chiffre d'affaires de 836 millions d'euros, un EBITDA de 40 millions d'euros et une capitalisation boursière de 321 millions d'euros<sup>5</sup>. Ce dernier exemple interpelle tant l'égalité entre les sociétés semble lointaine : Chiquita pèse définitivement plus lourd que Fyffes.

Dans les trois exemples mentionnés, les sociétés parties à la fusion sont inégales. Et l'on pourrait multiplier les cas à l'envi.

Pour autant, l'idée selon laquelle les fusions entre égaux n'existent pas résulte d'une mauvaise interprétation de ce concept. La notion de fusion entre égaux ne doit assurément pas être appréhendée *stricto sensu*. Elle ne renvoie pas à la fusion de sociétés parfaitement égales avant l'opération de fusion.

La fusion entre égaux doit en fait être comprise comme une opération par laquelle se trouve réalisée dans une nouvelle organisation la revendication d'une société d'être traitée comme l'égale d'une autre société. Et l'on comprend alors que l'égalité dans les fusions dites entre égaux recouvre deux réalités différentes. Il y a d'une part l'égalité dans la nouvelle structure, qui est une égalité juridique et financière parfaite (ou quasi-parfaite). Il y a d'autre part l'égalité avant la fusion, qui n'existe que par les discours des dirigeants.

Ce caractère dual permet de comprendre que l'égalité a un caractère subjectif dans le concept de fusions entre égaux. En d'autres termes, si deux sociétés se déclarent égales, alors elles sont égales. Et cela résout la contradiction soulevée par les exemples évoqués ci-dessus. Sans qu'il n'y ait besoin que les parties soient égales en termes juridiques ou économiques avant l'opération de fusion, les

---

<sup>5</sup> Données fournies par le site Internet [www.zonebourse.com](http://www.zonebourse.com),

fusions entre égaux ont une existence. Ce qui différencie la fusion entre égaux d'une autre fusion, c'est précisément que les parties se considèrent comme égales. Or si l'égalité existe au moment où les deux parties se considèrent égales, alors la communication a un rôle créateur, et en conséquence le caractère communicationnel constitue l'essence du concept de fusion entre égaux. Cela signifie qu'il est faux de considérer que les fusions entre égaux n'existent pas sous prétexte qu'il s'agit de communication ; les fusions entre égaux existent parce qu'il s'agit de communication.

La deuxième face de la fusion entre égaux, celle par laquelle la nouvelle organisation est créée, ne fait que réaliser l'égalité des parties issues de la phase de communication. Et l'ascendant de la phase communicationnelle sur la phase de mise en place juridique et financière de la nouvelle structure est même plus important car de cette phase de communication dépend aussi beaucoup la réussite de la nouvelle organisation. Cette observation permet de soulever la deuxième question souvent posée à l'égard des fusions entre égaux, et qui fera l'objet de cette étude : la réussite des fusions entre égaux.

Pour aborder ce sujet, il convient d'identifier dans un premier temps les objectifs des fusions entre égaux. D'une manière générale, l'objet de toute fusion entre égaux est de lier les forces de deux sociétés, qui ont souvent des capacités complémentaires. Par exemple, Holcim profitera de l'implantation en Afrique de Lafarge quand Lafarge profitera de l'implantation plus globale de Holcim. Omnicom devait profiter de l'avance de Publicis dans le domaine digital alors que Publicis devait profiter des atouts d'Omnicom dans les modes classiques de communication. Dans la fusion Chiquitas-Fyffes, Chiquitas profitera de l'implantation européenne de Fyffes alors que Fyffes profitera de l'implantation de Chiquitas dans le reste du monde. D'ailleurs, le communiqué de presse d'Ed Lonergan, président de Chiquita, annonçant la fusion affirmait que « c'est un partenariat stratégique naturel qui combine deux sociétés complémentaires avec une longue histoire et une

importante réputation »<sup>6</sup>. Le sentiment que les sociétés sont complémentaires, et que par conséquent une meilleure croissance serait assurée si elles se liaient, est assurément ce qui explique pourquoi les sociétés sont prêtes à se reconnaître égales. Cette thèse est confortée par le fait que toutes les fusions entre égaux sont des fusions horizontales, c'est-à-dire entre concurrents.

D'un point de vue économique, les objectifs poursuivis par une fusion entre égaux sont les mêmes que dans toute fusion horizontale. Ce type de fusion permet bien souvent de réaliser d'importantes économies d'échelle par la mise en commun de facteurs de production. Par exemple, il est prévu que la fusion Holcim-Lafarge entraîne 1,4 milliard d'euros d'économies d'échelle au bout de trois ans<sup>7</sup>. Carphone Warehouse et Dixons, qui ont récemment annoncé leur projet de fusion entre égaux, estiment quant à eux réaliser une réduction des coûts d'au moins 80 millions de livres jusqu'en 2017-2018<sup>8</sup>. Le deuxième avantage économique d'une fusion horizontale est le gain de pouvoir de marché, grossièrement égal pour chacune des sociétés au pouvoir de marché de l'autre société<sup>9</sup>. Il est d'ailleurs saisissant de remarquer que beaucoup de fusions entre égaux ont lieu entre des sociétés deuxième et troisième sur leur marché en termes de chiffre d'affaires. Omnicom et Publicis étaient deuxième et troisième et leur union aurait donné naissance au leader du marché. Il en va de même dans le cas de Lafarge et Holcim, dans le cas de Chiquitas et Fyffes ou encore dans la fusion annoncée entre Applied Materials et Tokyo Electron, respectivement deuxième et troisième en chiffre d'affaires sur le marché des fournisseurs d'équipements pour la fabrication de semi-conducteurs. Le phénomène n'est pas anodin : il traduit certainement l'attraction qu'exerce la première place des classements sur ceux qui en sont proches, et il est possible de voir dans cette

---

6 Le communiqué de presse est disponible à l'adresse : <http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=VHlwZT0yfFBhcmVudEIEPTUxMTYzMTZ8Q2hpbGRJR01MzYyMjY=>

7 Voir par exemple Le Figaro, « Fusion Lafarge et Holcim : naissance du nouveau numéro un mondial du ciment », 7 avril 2014

8 Voir par exemple La Tribune, « Carephone Warehouse et Dixons veulent donner naissance à un géant européen de l'électronique grand public », 16 mai 2014.

9 L'impact économique est en réalité moins schématique, puisqu'il dépend notamment des clients de chacune des sociétés. Par exemple, si la fusion entre Omnicom et Publicis avait eu lieu, il est probable que Coca-Cola, client de Publicis, et PepsiCo, client d'Omnicom, auraient refusé de traiter avec la même agence de communication.



envie de figurer au sommet des classements un facteur important de la prise de décision de fusionner.

Au regard de ses objectifs, la fusion entre égaux semble très avantageuse. Mais avant de jouir des avantages, les parties doivent surmonter un grand nombre de difficultés. D'une manière générale, une fusion est une opération complexe, en ce sens que sa réussite dépend d'un nombre si grand de facteurs qu'elle ne peut être entièrement maîtrisée. Beaucoup d'auteurs avancent qu'environ 50% des opérations de fusions-acquisitions échouent. En matière de fusions, la notion d'échec renvoie à plusieurs réalités. Dans la présente étude, l'échec doit être compris au sens large comme tout projet de fusion n'ayant pas permis d'atteindre les avantages espérés. Nous postulons que les deux parties souhaitent de bonne foi se trouver sur un pied d'égalité, et que les fusions entre égaux ne constituent pas une arme de prise de contrôle rampante. Il y a bien sûr des cas dans lesquels la fusion entre égaux a été détournée de son objet (voir par exemple le projet de fusion Glencore-Xstrata), mais ces cas ne peuvent par conséquent être considérés comme des fusions entre égaux selon la définition proposée précédemment ; ils constituent une dénaturation de la fusion entre égaux. Par conséquent, un projet avorté avant la fusion, de mauvais résultats financiers de la nouvelle organisation, ou une séparation des deux entités après la fusion sont autant d'indices d'échec de l'opération. Dans le cas précis des fusions entre égaux, l'égalité constitue l'un des objectifs de l'opération, et l'absence de réalisation de celle-ci constitue donc également un échec.

Pour espérer limiter le risque d'échec, il convient d'identifier les principales difficultés que présente l'opération, puis d'y apporter des solutions. Les pages qui suivent tentent en effet de répondre à la question suivante : quels sont les différents facteurs d'échec d'une fusion entre égaux, et comment y faire face ?

Les premières difficultés se présentent au moment de la phase de rencontre des volontés, appelée parfois phase pré-fusion, que l'on se plaira à nommer phase de « dating » tant la métaphore proposée par un auteur semble pertinente<sup>10</sup>. Cette phase de découverte et de pourparlers est d'une importance cruciale, parce qu'elle va conditionner la réussite future de l'opération. Il s'agit avant tout d'appréhender et d'évaluer les différences culturelles et d'évaluer la volonté de fusionner sur un pied d'égalité.

La phase suivante est la phase dite de « closing », le moment où s'accouplent effectivement les sociétés. Cette phase aboutit à la signature du traité de fusion et à la réalisation de la fusion conformément à ce document. Lors de cette phase vont se présenter les difficultés juridiques et financières. Les obstacles que présente cette phase dépendent beaucoup de l'envergure de l'opération. Les problématiques juridiques et fiscales posées par les opérations de fusions nationales de sociétés de capitaux sont bien connues des praticiens, et ne sont généralement pas une difficulté majeure. Dans le cadre de fusions intra-européennes, les fusions ont été facilitées par la directive n° 2005/56/CE du Parlement européen et du Conseil du 26 octobre 2005, complétée en matière fiscale par la directive 90/434/CEE (elle-même modifiée par la directive 2005/19/CE). Il existe une deuxième solution pour réaliser une fusion transfrontalière intra-européenne : la société européenne. Ce mode de fusion entre égaux au sein d'une société européenne a été illustré par la fusion entre Vivalis (société de biotechnologies française) et Intercell (société de biotechnologies autrichienne) au sein d'Intercell SE. Le choix du siège est également facilité pour les opérations intra-européennes. Au-delà de la forme de la fusion, la compétence exclusive de la Commission européenne en matière de concurrence simplifie ces opérations. Les opérations où les difficultés juridiques semblent toutes exacerbées sont les opérations transfrontalières hors Union Européenne. Qu'il s'agisse du choix du siège social<sup>11</sup>, de la forme de la société ou de la forme de l'opération de

---

10 Voir Daniel Rottig, « A Marriage Metaphor Model for Sociocultural Integration in International Mergers and Acquisitions », *Thunderbird International Business Review*, Vol. 55, No. 4, Juillet/Août 2013.

11 L'AGEFI, « Le choix du siège social est souvent déterminant », 15 mai 2014

fusion donnant naissance à la nouvelle structure, tout apparaît comme une difficulté. Il en va de même des questions de fiscalité, intimement liées à celles du choix de siège social, qui ont porté l'estocade à une fusion Omnicom-Publicis déjà affaiblie par les difficultés réglementaires rencontrées auprès des autorités chinoises de concurrence.

Mais une fois le mariage réalisé juridiquement, la réussite de la fusion est encore loin d'être assurée. Il faut des mois, voire des années avant de savoir si les synergies espérées vont avoir lieu. Ainsi cette étude ne pourrait prétendre atteindre son but – l'identification des facteurs d'échec des fusions entre égaux – si elle s'en tenait à des considérations techniques et juridiques. Une grande partie de la réflexion se fonde sur des écrits en matière de gestion, dans les domaines du management culturel et de la psychologie sociale notamment. Cette étude s'adresse aux juristes soucieux de comprendre les fusions-acquisitions dans leur ensemble.

La métaphore du mariage prend fin en même temps que la période de closing. En effet la citation de Balzac selon laquelle « le mariage doit incessamment combattre un monstre qui dévore tout : l'habitude » ne trouve pas à s'appliquer dans le cas des fusions. La problématique des fusions entre égaux est même inverse, car pour réussir une fusion entre égaux et développer des synergies, il est important que le mariage réalisé d'en haut ait lieu également en bas, à tous les échelons de l'entreprise, sans qu'il ne soit ressenti comme un mariage forcé. Il est nécessaire que soient trouvés rapidement des routines, des habitudes, des méthodes communes qui puissent surpasser notamment les différences culturelles et d'identification à la nouvelle structure. De nombreuses études<sup>12</sup> ont montré l'importance qu'il fallait accorder à ces questions, et la nécessité de construire une nouvelle

---

<sup>12</sup> Notamment *The Human Side of Mergers and Acquisitions, Managing Collisions between People, Cultures, and Organizations* d'Anthony F. BUONO et James L. Bowditch, éd. Beardbooks ; voir également Daan van Knippenberg, Barbara van Knippenberg, Laura Monden et Fleur de LIMA, « Organizational identification after a merger: A social identity perspective », *British Journal of Social Psychology*, 2002, No.41, pp. 233–252 ; voir également Israel DRORI, Amy Wrzesniewski et Shmuel Ellis, « Cultural Clashes in a merger of equals : the case of high-tech start-ups », *Human Resource Management*, Septembre-Octobre 2011, Vol. 50, No. 5, pp. 625-649 ; voir encore Srilata Zaheer, Margaret Schomaker et Mehmet Genc, « Identity Versus Culture in Mergers of Equals », *European Management Journal*, Vol. 21, No. 2, pp. 185-191, 2003.

identité forte pour la nouvelle structure. À ce titre, l'égalité peut précisément jouer le rôle de mythe fondateur dans la nouvelle structure et permettre de surpasser les différences. Se révèle alors l'importance de la communication, qui seule peut contribuer à créer ce mythe fondateur. Se révèle également l'ambiguïté du concept d'égalité, chose que nous tenterons de révéler en filigrane de cette recherche. : dans les fusions entre égaux, l'égalité est à la fois le rouage et le grain de sable.

Les difficultés sont donc très nombreuses dans une opération de fusion entre égaux, que ce soit avant la fusion (I) ou bien après (II).

## I. Les difficultés à affronter avant la fusion entre égaux

Dès la première phase de l'opération, de nombreux obstacles se hissent face aux parties. Certains, inhérents à toute fusion transfrontalière, sont d'ordre juridique (A). D'autres, plus spécifiques aux opérations ici étudiées, sont engendrés par la réalisation matérielle de l'égalité (B).

### A. Les difficultés juridiques inhérentes aux fusions transfrontalières

Les obstacles juridiques n'auront pas la même ampleur selon la nationalité des sociétés. Il convient d'étudier les difficultés des opérations intra-européennes (2) d'une part, puis la difficulté des opérations transfrontalières (1) d'autre part.

#### 1. Des difficultés juridiques exacerbées dans les opérations extra-européennes

L'avortement du projet de fusion entre Publicis et Omnicom n'invite pas à l'optimisme quant à l'opportunité d'effectuer des fusions transfrontalières hors Espace Économique Européen (EEE). Ce genre de fusion est en effet confronté à toute une série de difficultés juridiques. Deux difficultés propres aux opérations transfrontalières sont traditionnellement identifiées.

La première limite tient à l'exigence d'un accord unanime des actionnaires rémunérés par des actions d'une société étrangère à la suite de la dissolution de la première société. En conséquence, il est presque impossible, en dehors du cas des opérations intra-groupes (qui fut le premier type de fusions transfrontalières de l'histoire), d'obtenir l'approbation de l'ensemble des actionnaires pour une société dont le capital est ouvert.

La deuxième limite résulte des règles de droit international privé. Dans le cas d'une fusion transfrontalière, il est nécessaire que l'opération respecte cumulativement la loi nationale de chaque société. Pour que l'opération puisse avoir lieu, il faut donc que les dispositions impératives des droits nationaux ne se contredisent pas. Et dans ce cas, c'est toujours la loi la plus stricte qui se trouve appliquée à l'opération. Cela engendre une grande rigidité dans les fusions transfrontalières, qu'elles aient ou non une vocation égalitaire. Des problèmes de nomination de commissaire à la fusion ou de délais peuvent donc entacher au regard du droit français une fusion transfrontalière valide selon un droit plus libéral.

Publicis et Omnicom avaient imaginé un montage brillant permettant de contourner ces difficultés, bien décrit dans un communiqué de Publicis Groupe : « Conformément au BCA, les actionnaires de la Société recevront en échange de leurs actions des actions d'une société de droit néerlandais nouvellement créée, dénommée Publicis Omnicom Group N.V. (« Newco ») qui absorbera la Société par voie de fusion transfrontalière (la « Fusion Publicis ») . Immédiatement après et de façon inter-conditionnelle, Omnicom absorbera, au moyen d'une opération dite de « fusion triangulaire inversée », une société nouvelle de droit de l'Etat de New York intégralement détenue par Newco. Au terme de cette fusion, les actionnaires d'Omnicom recevront en échange de leurs actions Omnicom des actions de Newco (la « Fusion Omnicom ») ». En intercalant une troisième société, cette opération permettait de tirer bénéfice du régime européen des fusions tout en effectuant une opération de *reverse triangular merger* basique, connue à la fois du droit néerlandais et du droit de l'Etat de New-York. Mais si ce montage a permis de contourner les deux limites évoquées ci-dessus, subsistaient les questions de régulation de concurrence, boursière et fiscale.

En effet, au-delà des problèmes de comptabilité des droits, les opérations de grande envergure doivent répondre aux exigences d'un grand nombre d'autorités de régulation à travers le

monde. C'est là une gigantesque source d'incertitudes et de travail. Il n'est pas rare de voir des opérations suspendues en raison de l'absence d'agrément d'une autorité. Dans le cas de la fusion d'Omnicom et Publicis, le calendrier de la fusion s'est trouvé retardé du fait de l'inertie des autorités concurrentielles chinoises. C'est à n'en pas douter une des causes du divorce. Car lorsqu'une telle opération traîne, c'est un signal négatif envoyé aux concurrents, aux actionnaires, et également aux employés, ce qui peut mettre en péril l'intégration future.

Il est à noter que le droit français gagnerait à suivre les conseils de Monsieur Barrière<sup>13</sup> en instituant la « fusion-filialisation ». En effet, en adoptant un tel régime, cela faciliterait les fusions de sociétés françaises avec des sociétés dont le droit connaît ce type de fusion (on pense ici à des institutions type *triangular merger*, *reverse triangular merger*, ou *cancellation scheme of arrangement*).

Si les opérations extra-européennes impliquent tant de difficultés, ce n'est plus le cas des opérations de fusion au sein de l'EEE.

## 2. Des difficultés juridiques moindres dans les opérations intra-européennes

La vocation de l'Union européenne est avant tout économique. Il était donc anormal que les opérations de restructuration effectuées au sein de l'Union ne soient pas facilitées par rapport à des opérations extra-européennes. Le règlement CE n° 2157/2001 du 8 octobre 2001 portant statut de la société européenne (SE) devait être le premier acte d'un mouvement de facilitation des fusions. Parmi les quatre mode de création d'une SE, on trouve la création par fusion transfrontalière. Cela

---

<sup>13</sup> F. Barrière, « La fusion-filialisation », Rev. Sociétés 2013, p 667

revêt la forme soit d'une fusion-absorption dans laquelle l'absorbante prend simultanément la forme de SE à la date d'immatriculation, soit d'une fusion-crédation d'une SE. Selon l'article 29 du règlement, le mécanisme utilisé est la transmission universelle du patrimoine (TUP). Les conditions d'une telle opération sont simples : les parties doivent être deux ou plusieurs sociétés anonymes constituées selon le droit d'un État membre et ayant leur siège statutaire et leur administration centrale dans l'UE, si deux d'entre elles au moins relèvent du droit d'États membres différents. Malgré sa relative simplicité, cette forme de fusion n'a pas connu le succès escompté. Les explications peuvent être diverses : l'absence de formation des praticiens à cette pratique et la faiblesse de la communication réalisée autour de cette formule sont certainement les deux raisons majeures. Une fusion entre égaux a pourtant récemment utilisé le biais de la SE ; il s'agit de la fusion Vivalis-Intercell, dans le domaine de la pharmacie et des biotechnologies. Vivalis, société française, et Intercell, société autrichienne, ont en effet uni leurs moyens par une fusion-absorption au sein d'une société localisée en France : Vivalis. L'opération semble pour l'instant être un succès, mais cela doit s'apprécier dans la durée comme le démontreront les paragraphes suivants. Il n'est pas improbable toutefois que le nombre de fusions entre égaux utilisant le truchement de la SE croissent de manière exponentielle si les premières expériences s'avèrent être de véritables succès.

En raison de l'engouement pour le moins limité pour la SE, le Parlement européen et le Conseil ont adopté la directive n° 2005/56/CE du 26 octobre 2005 sur les fusions transfrontalières de sociétés de capitaux. L'objet de cette directive est ambitieux puisque le texte « lève les obstacles de techniques juridiques à la réalisation d'opérations transfrontalières »<sup>14</sup>. La directive efface la condition d'unanimité puisqu'elle applique à l'égard des fusions transfrontalières les règles et formalités des fusions nationales de sociétés anonymes harmonisées depuis 1978<sup>15</sup>. Dans la même

---

14 M. Menjucq, *Droit international et européen des sociétés*, éd. Lextenso, 3ème ed., 2011.

15 Depuis la directive 78/855/CEE du 9 octobre 1978, modifiée par des directives de 2007 et 2009.



logique, le droit d'opposition à la fusion d'une autorité nationale pour un motif d'intérêt public n'existe à l'égard des fusions transfrontalières que s'il existe à l'égard des fusions nationales. Ces deux évolutions majeures traduisent l'alignement des fusions transfrontalières et des fusions nationales. Par conséquent, les fusions transfrontalières au sein de l'Union européenne sont rendues juridiquement aussi simples que des fusions nationales. Dès lors, on comprend que Publicis et Omnicom aient souhaité profiter de cet avantage en créant la NewCo. aux Pays-Bas. Rappelons que la Suisse n'est pas membre de l'Espace Économique Européen et que par conséquent le mariage de Lafarge et d'Holcim ne se fera pas sous l'égide du droit de l'Union Européenne. Un très grand nombre de fusions ont eu lieu grâce à cette directive. Parmi les fusions entre égaux, il convient de mentionner la fusion entre l'espagnol Iberia et le britannique British Airways en 2011.

Les difficultés juridiques que connaissent les fusions entre égaux transfrontalières ne leurs sont toutefois pas propres. Ce qui les rend en revanche particulièrement périlleuse la gestion pré-fusion de ces opérations réside précisément dans la réalisation de l'égalité au sein de la nouvelle structure.

## **B. Les difficultés engendrées par la réalisation matérielle de l'égalité**

On ne peut parler de fusion entre égaux que lorsque l'organisation créée permet de réaliser effectivement l'égalité entre les parties. Cela implique de s'intéresser aux différents facteurs matériels d'égalité (1) parmi lesquelles le plus important est la répartition égalitaire du pouvoir (2) dans la nouvelle société.

## 1. Les différents facteurs matériels d'égalité dans la nouvelle structure

Comme l'explique M. Monin<sup>16</sup>, les fusions égalitaires, précisément parce qu'elles se fondent sur une égalité proclamée, sont « un contexte dans lequel le sentiment d'injustice se développe et se diffuse de manière exacerbée ». Pour cette raison, il est très important que l'égalité soit visible dans la nouvelle structure aux yeux des employés. Il est aussi nécessaire que l'égalité soit visible aux yeux des personnes extérieures à la nouvelle organisation, d'une part pour une raison de crédibilité, et d'autre part pour des raisons politiques. On peut imaginer en effet que si l'organisation issue de la fusion entre Lafarge et Holcim venait à être inégalitaire en faveur de la société suisse, le gouvernement français pourrait manifester son mécontentement.

Les sociétés peuvent jouer sur un grand nombre de cordes pour rendre effective et visible l'égalité annoncée.

On pense en premier lieu à la raison sociale de la nouvelle organisation. En fonction de choix stratégiques, les sociétés peuvent décider de rayer leurs anciens noms pour donner un nom nouveau à la structure créée (Vivalis et Intercell se marient au sein de Valneva ; SEITA et Tabacalera fusionnent au sein d'Altadis) ou, de manière plus ostensible de lier leur deux noms à l'image de Chiquita-Fyffes ou de Publicis-Omnicom Group.

Un deuxième facteur traduisant matériellement l'égalité est la localisation du siège social. M. Anselmi<sup>17</sup> remarque justement que « lors d'une fusion « entre égaux », fixer le siège dans un pays « neutre » peut s'avérer souhaitable [...] ». C'était le cas du projet de fusion Publicis-Omnicom puisque la NewCo. devait être incorporée aux Pays-Bas. Mais le choix de la localisation du siège social répond évidemment à nombre d'autres impératifs, d'ordre fiscal notamment. C'est

---

16 Ph. Monin, « Conflits de normes de justice distributive dans les fusions entre égaux », *Revue Française de Gestion* 2005/5, n°158.

17 L'AGEFI, « Le choix du nouveau siège social est souvent déterminant », 15 mai 2014

certainement pour cette raison que Lafarge-Holcim conservera son siège en Suisse. Pour autant, afin d'envoyer des signaux d'égalité entre les deux groupes, il semble qu'un centre de Recherche et Développement sera implanté à Lyon.

Un troisième élément est la répartition du capital entre les actionnaires des deux sociétés. Il est nécessaire que la répartition se fasse de manière parfaitement égale pour qu'on puisse parler de fusion entre égaux. Dans l'exemple Publicis-Omnicom, les actionnaires Publicis devaient détenir 50,3% du capital de Publicis-Omnicom Group et les actionnaires d'Omnicom 47,7%.

Beaucoup d'autres facteurs peuvent être imaginés, tels que le choix de la ou les place(s) boursière(s) auxquelles sera inscrite la nouvelle organisation ou la répartition des effectifs. Il est difficile d'identifier tous les paramètres.

Tous ces facteurs font âprement négociés en amont de la fusion et doivent faire l'objet d'un consensus pour espérer réaliser l'opération. Il ne s'agit pas nécessairement de faire des choix neutres pour chacun des facteurs mais les négociations sont souvent l'occasion de concessions mutuelles. Ainsi, il est possible de considérer que l'égalité serait suffisamment visible – au moins au yeux des politiques- dans une structure qui n'aurait conservée le nom que d'une seule société et qui localiserait son siège dans le pays de l'autre société.

Face à tous ces problèmes, la vocation égalitaire comporte, on le voit bien, le problème et la solution au problème.

Mais parmi ces facteurs d'égalité l'un est plus déterminant que les autres pour l'accord sur un projet de fusion : la répartition du pouvoir.

## 2. La répartition égalitaire du pouvoir

La distribution du pouvoir entre les personnalités des deux sociétés est certainement un des éléments les plus sensibles dans une fusion, y compris à vocation égalitaire.

Il est difficile de mesurer le degré d'influence de la volonté personnelle des dirigeants dans les choix des sociétés. Il est toutefois permis de penser que les ambitions personnelles sont souvent à l'initiative de tels projets. Une étude s'est même demandée si ce n'était pas la jalousie des P-DG qui causait les vagues de fusions<sup>18</sup>. Il s'avère en effet, selon cet auteur, que bon nombre de fusions ne sont que la traduction des ambitions personnelles de dirigeants, et ne répondent pas nécessairement à des décisions prises en bonne intelligence économique. Une telle affirmation peut paraître excessive, elle invite toutefois à s'interroger sur le rôle des P-DG dans les opérations de fusions. Fulmer et Gilkey<sup>19</sup> ont les premiers désigné l'« *executive leadership* » comme facteur déterminant de la performance des opérations de fusions et acquisitions. Les analyses récentes fournissent d'autres preuves démontrant l'influence du leadership du P-DG sur le destin des fusions<sup>20</sup>. L'application des théories du leadership dans les fusions-acquisitions est un domaine d'études encore peu exploré, mais qui donne lieu à d'intéressantes réflexions<sup>21</sup> montrant que certains types de leaders (en particulier les leaders dits néo-charismatiques) sont plus à même à réussir des opérations de fusion.

D'un point de vue matériel, en règle générale, aucun des deux P-DG ne cède la place à

---

18 Voir Anand M. Goel and Anjan V. Thakor , « Do Envious CEOs Cause Merger Waves? » , Review of Financial Studies, Vol. 23, No. 2 , Février 2010, pp. 487-517.

19 R. Fulmer et R. Gilkey (1988). « Blending corporate families: Management and organization development in a postmerger environment ». Academy of Management Executive, 2, pp. 275-283.

20 Voir L. A. Nemanich et R. T. Keller, « Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees », Leadership Quarterly, 18, pp. 49-68, 2007 ; voir également L.A. Nemanich et D. Vera, « Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition », Leadership Quarterly, 20, pp. 19-33. 2009

21 Voir par exemple A. A. Tikhomirov et W. D. Spangler, « Neo-charismatic leadership and the fate of mergers and acquisitions : an institutional model of CEO Leadership », Journal of Leadership & Organizational Studies, 2010

l'autre. La formule choisie dans la majorité des fusions entre égaux consiste à ce que l'un assume le rôle de président dans la nouvelle organisation et l'autre le rôle de directeur général. Il en va ainsi dans les cas Lafarge-Holcim, Chiquita-Fyffes, Carphone-Dixons, et il en allait ainsi pour Publicis-Omnicom.

Mais les postes suprêmes ne sont pas les seuls devoir être répartis de manière égalitaire. Si la fusion entre Omnicom et Publicis a échoué, ce n'est pas seulement en raison de problèmes fiscaux ou réglementaires, c'est aussi en raison de la difficulté de répartir les postes clés de manière égale entre les cadres des deux sociétés. D'ailleurs, Maurice Lévy, le P-DG de Publicis, l'a avoué : « *[sur le poste de directeur financier], John est resté intransigeant,. Or cela aboutissait à ce qu'Omnicom verrouille tous les postes clefs - PDG, directeur financier, directeur juridique - avec des gens basés à New York ! L'esprit de fusion entre égaux n'était plus respecté (...). On a compris en décembre que l'on touchait un point dur.* »<sup>22</sup>. Et ce que révèle cet exemple est aussi que certains éléments ne peuvent pas être anticipés. Comment prévoir que John Wren avait promis le poste de directeur financier dans la nouveau groupe au directeur financier d'Omnicom ? Et comment John Wren pouvait-il anticiper les problèmes que cette promesse causerait ?

Les fusions entre égaux donnent souvent lieu à une bataille des égos, et derrière l'idylle affiché entre les parties se cachent bien souvent d'importantes guerres de pouvoir. Toutefois, n'est-il pas possible de tirer profit de l'égalité dans la répartition du pouvoir ? Encore une fois, dans la répartition du pouvoir, l'égalité est à la fois le problème et la solution à ce problème. C'est un problème que de devoir assurer l'égalité dans la répartition du pouvoir, car cela peut donner lieu à des conflits. C'est la solution au problème car elle est un principe fondateur accepté par tous, une règle du jeu.

---

<sup>22</sup> Voir par exemple Les Échos, « Publicis-Omnicom, récit d'une fusion mort-née », 28 mai 2014.

Les juristes pourraient être amenés à considérer qu'une fusion est réussie à partir du moment où elle est actée juridiquement. Ce n'est pas la vision de ceux qui en sont parties ; la réussite d'une fusion dépend beaucoup également de la gestion post-fusion.

## II. Les difficultés à affronter après la fusion entre égaux

Un grand nombre d'universitaires ont cherché les moyens (B) de surmonter les défis posés par la coopération forcée (A) issue d'une fusion entre égaux.

### A. Les défis posés par la coopération forcée

Les deux grands facteurs de risque d'échec de la coopération née d'une fusion entre égaux sont l'absence d'identification à la nouvelle structure (2) et le risque de choc culturel (1).

#### 1. Le risque de choc culturel

La littérature universitaire, particulièrement anglo-saxonne, est aujourd'hui très fournie sur le sujet de l'impact des différences culturelles dans les organisations (c'est le champ du « *cross-cultural management* »). Le domaine des fusions-acquisitions n'échappe pas à la règle. Dans toute fusion, qu'elle ait une vocation égalitaire ou non, la gestion des différences culturelles est un facteur clé de réussite.

La notion de culture ne doit pas être comprise dans ce contexte comme purement civilisationnelle, mais renvoie aussi à la notion de culture d'entreprise. Le *cross-cultural management* concerne tout aussi bien la gestion des différences culturelles entre Français et Américains, qu'entre Français provenant de sociétés partageant des valeurs différentes.

Les fusions entre égaux posent de ce point de vue des problématiques particulières, parce que le postulat de l'égalité ne permet pas à une culture de prendre le pas sur l'autre en terme quantitatif. En d'autres termes, existe un risque dans les fusions entre égaux que l'égalité crée une

inertie dangereuse plutôt qu'une mixité bénéfique, voire une dilution des cultures pré-existantes dans une nouvelle culture d'entreprise.

L'exemple le plus emblématique de fusion entre égaux échouée pour des causes culturelles est le mariage entre Daimler-Benz et Chrysler<sup>23</sup>. Daimler (société allemande) et Chrysler (société américaine) avaient en effet réalisé en 1998 leur union « entre égaux », espérant réaliser d'importants gains, et permettant de croiser les implantations géographiques des deux groupes. Cette fusion fut présentée comme l'une des plus importantes du siècle par la presse à l'époque, et fut accueillie très favorablement par l'actionnariat des deux groupes<sup>24</sup>. Cette opération devait bouleverser le marché automobile. Il n'en fut rien. En 2001, la capitalisation boursière du nouveau groupe stagnait au niveau de celle Daimler-Benz seule avant l'opération. La section Chrysler a subi d'immenses pertes, et a frôlé la liquidation en 2007 après le divorce des sociétés. En résumé, dix ans d'une fusion mal gérée ont suffi à faire passer Chrysler du rang de numéro un du marché automobile américain à celui de société en perdition. Quelle en est la raison ?

Certes il y a nécessairement eu des erreurs de management et une mauvaise évaluation de la complémentarité des entreprises pour en arriver là. Mais il est rapidement apparu que ce qui posait problème était les divergences culturelles entre une entreprise allemande et une entreprise américaine. L'exploitation et la gestion ne furent pas intégrées comme égales, en raison principalement des différences culturelles. Alors que Daimler-Benz pratiquait une gestion structurée et formelle, Chrysler avait un style de gestion plus souple, plus « en roue libre »<sup>25</sup>. De plus, les deux unités ne partageaient pas du tout la même vision sur des points importants tels que les grilles de salaires ou les dépenses de voyages. C'est avant tout Chrysler qui a subi les conséquences de ces divergences puisqu'au fil du temps, de manière consciente ou non, l'unité Daimler a vu croître sa

---

23 Voir B. Vlastic et B. A. Stertz, *Taken for a ride: How Daimler-Benz drove off with Chrysler* », éd. Paperback, 2000 ; voir également Tuck School of Business at Dartmouth, « The DaimlerChrysler Merger », 2001 ; voir également R. Weber et C. Camerer, « Cultural conflict and merger failure : an experimental approach », *Management Science*, Vol. 49, No. 4., avril 2003.

24 Les Échos, « La fusion Daimler-Chrysler plebiscitée par les actionnaires », 21 septembre 1998.

25 R. Weber et C. Camerer, *Ibid.*



domination sur Chrysler qui vit ses exécutifs et ses ingénieurs partir en nombre.

Weber et Camerer ont montré que les conflits culturels entre parties à la fusion étaient un facteur important de la réussite d'une fusion, et surtout que ce facteur était souvent sous-estimé. Il est étonnant de voir que le Wall Street Journal ne consacrait qu'un seul paragraphe aux risques d'échec de la fusion AOL – Time Warner liés aux différences culturelles dans un long article dédié aux facteurs de réussite de cette fusion. Les aspects culturels sont trop souvent omis, et c'est précisément l'absence de prise en compte des cultures qui constitue un risque important d'échec des fusions, et particulièrement des fusions entre égaux.

Le caractère transnational des fusions constitue par ailleurs un défi spécifique. Imaginer pouvoir construire en quelques mois une identité commune à plusieurs dizaines de milliers de salariés, basés dans des pays aux cultures différentes, avec des histoires d'entreprises, des manières d'agir spécifiques, semble impossible. Lors de la fusion Air France - KLM, par exemple, l'écart entre les attitudes professionnelles en usage s'est rapidement révélé. Pour les salariés d'Air France, un quart d'heure de retard pour démarrer une réunion n'était pas un problème étant donné que les discussions étaient déjà entamées dans les couloirs. Les Néerlandais de KLM, plus ponctuels et habitués à un ordre du jour précis, s'agaçaient de ce genre de situations. Les sources d'incompréhension sont venues parfois de détails insignifiants, comme l'usage des mails. Là où le Français prenait son téléphone, son collègue néerlandais envoyait un mail très bref, réitérant l'envoi plusieurs fois si nécessaire jusqu'à obtention de la réponse, un comportement considéré comme irritant en France.

L'autre grand défi humain lié aux opérations de fusions entre égaux est le risque d'absence d'identification à la nouvelle structure.

## 2. L'absence d'identification à la nouvelle structure

Les problèmes d'identification à la nouvelle structure renvoient au concept d'identification organisationnelle.

L'identification organisationnelle peut se définir comme « le sentiment de faire partie d'une organisation [conduisant] à lui attribuer un certain nombre de caractéristiques, autrement dit une identité spécifique »<sup>26</sup>. L'importance de l'identification organisationnelle fut démontrée par Ashforth, Harrison et Corley<sup>27</sup>, qui identifièrent quatre raisons faisant de cette notion un facteur important de la performance des sociétés. Et notamment, l'identification organisationnelle détermine en partie la satisfaction de l'employé, sa performance et son maintien. Qu'en est-il alors de cette identification de l'employé à l'entreprise à l'issue d'opérations de fusions ?

Les études disponibles sur l'identification organisationnelle dans les fusions-acquisitions ont montré l'existence de deux phénomènes.

D'abord, il fut observé que trois positions psychologiques peuvent être adoptées par les employés dans une fusion : l'identification personnelle, l'identification relationnelle et l'identification organisationnelle proprement dit<sup>28</sup>. La première consiste, dans une fusion, à abandonner l'identification à la structure d'origine, sans pour autant se sentir appartenir à la nouvelle organisation. La deuxième consiste à maintenir son allégeance à son ancienne structure. La troisième consiste à adopter la nouvelle organisation et à faire des efforts en faveur de la réussite de la consolidation des deux entités<sup>29</sup>. Seule la troisième attitude permet une véritable collaboration

---

26 Définition empruntée à F. Chédotel, « L'ambivalence de l'identification organisationnelle : revue de littérature et pistes de recherche », *Management & Avenir*, 2004/1 No.1, p. 186.

27 B. Ashforth, S. Harrison, et K. Corley, « Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions », *Journal of Management*, 34(3), pp.325-374, 2008.

28 F. J. Flynn, « Identity orientations and forms of social exchange in organizations », *Academy of Management Review*, 30 (4): 737-750, 2005 ; M. B. Brewer et W. Gardner, Who is this we? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71: pp. 83-93, 1996.

29 T. Creasy, « Communication and identity – how they affect an employee's attitude and behaviors within a merger or

entre les équipes, quand les deux autres peuvent mettre en danger la réussite de la fusion par l'absence de partage d'informations, le partage partiel ou incorrect d'informations, l'absence aux réunions, la circulation de rumeurs ou le découragement.

Les recherches ont ensuite démontré que l'identification organisationnelle des salariés dans une fusion dépend de l'appartenance à la société dominante ou à la société dominée. En effet les identifications pré-fusion et post-fusion sont moins susceptibles d'être identiques pour les membres d'organisations dominantes à l'issue de la fusion que pour les membres d'organisations dominées. En d'autres termes, « la position de dominant dans une fusion favorise la continuité entre l'identification pré-fusion et post-fusion, [...] alors que la position de dominé implique une discontinuité [...] »<sup>30</sup>. Si la société dominée jouissait d'une forte identification organisationnelle de ses employés, celle-ci ne sera pas maintenue à son égard sous la forme d'une identité relationnelle : soit l'employé adoptera une identification organisationnelle à la nouvelle structure, soit il adoptera une identification personnelle. Si la société dominante, en revanche, jouissait d'une forte identification de ses employés, alors celle-ci sera maintenue à l'issue de la fusion sous la forme d'une identification relationnelle à son égard. Au fond, l'existence d'un dominant et d'un dominé permet certainement d'accélérer le processus d'identification organisationnelle des dominés.

Dans une fusion entre égaux, il n'y a ni dominant ni dominé. Pourtant il ne fait aucun doute que l'identification à la nouvelle structure est nécessaire puisque les employés se trouveront dans une situation de collaboration forcée. C'est encore un important facteur d'échec d'une fusion entre égaux.

En réalité, ces problèmes ne peuvent être surmontés qu'en utilisant certains outils à disposition des managers.

---

acquisition environment », Case Western University, décembre 2005.

30 D. van Knippenberg, B. van Knippenberg, L. Monden et F. de Lima, « Organizational identification after merger : a social identity perspective », *British Journal of Social Psychology*, 41, pp. 233-252, 2002.

## B. Les moyens de surmonter les défis de la coopération forcée

Les deux outils à dispositions des managers permettant de faire face aux risques culturel et d'identification sont la maîtrise du processus d'intégration (1) et la communication (2).

### 1. Le rôle clé de la maîtrise du processus d'intégration

L'intégration se définit comme la mise en place d'une nouvelle organisation consistant à mettre en phase et à combiner les fonctionnements et les systèmes des entreprises impliquées. Les chances pour que l'intégration se réalise de manière spontanée sont infimes. Les exemples dans lesquels le processus d'intégration n'a pas été pensé en amont de l'opération (Daimler - Chrysler, Pierre Fabre – Biomérieux...) montrent que peu de chances de survie peuvent être accordées à la nouvelle structure dans ces conditions. Un grand nombre d'études<sup>31</sup> ont montré que « les échecs des fusions-acquisitions résident souvent dans le soin insuffisant porté à la gestion du rapprochement organisationnel ». La conscience de son importance et un pilotage stratégique sont les clés de la réussite de la fusion sur le plan humain.

Longtemps il fut recommandé aux entreprises de se dépêcher, en structurant la machine dans les cent jours au maximum, afin que la relance puisse avoir lieu. En réalité, les phénomènes sont plus complexes que cela. Certaines synergies peuvent être réalisées rapidement. Mais les synergies les plus complexes, celles qui touchent aux valeurs, à la culture et à l'identification exigent plus de

---

<sup>31</sup> Notamment *The Human Side of Mergers and Acquisitions, Managing Collisions between People, Cultures, and Organizations* d'Anthony F. BUONO et James L. Bowditch, éd. Beardbooks ; voir également Daan van Knippenberg, Barbara van Knippenberg, Laura Monden et Fleur de LIMA, « Organizational identification after a merger: A social identity perspective », *British Journal of Social Psychology*, 2002, No.41, pp. 233–252 ; voir également Israel DRORI, Amy Wrzesniewski et Shmuel Ellis, « Cultural Clashes in a merger of equals : the case of high-tech start-ups », *Human Resource Management*, Septembre-Octobre 2011, Vol. 50, No. 5, pp. 625-649 ; voir encore Srilata Zaheer, Margaret Schomaker et Mehmet Genc, « Identity Versus Culture in Mergers of Equals », *European Management Journal*, Vol. 21, No. 2, pp. 185-191, 2003.

temps. La gestion du facteur temps est essentielle. Il faut aller vite sur certains points, et faire preuve de beaucoup de patience sur d'autres. Les entreprises doivent gérer plusieurs chronomètres à la fois.

Tout d'abord, un pilotage rigoureux du processus s'appuie sur un programme d'intégration décliné à tous les niveaux de l'entreprise, de la direction générale jusqu'aux directions de branche. Tout le monde doit se sentir impliqué dans la fusion. L'intégration après la fusion exige un leadership : toute vision d'entreprise est réduite à néant si l'on n'arrive pas à la mettre en pratique. Le président montre généralement l'exemple, en participant à de nombreuses réunions avec ses collaborateurs et en s'impliquant dans les phases clefs du processus, telles que les nominations ou le suivi des synergies. Il s'agit également pour lui de mettre en place un organigramme avant la signature de la fusion ; ces organigrammes doivent être communiqués, compris et acceptés. Chaque salarié doit sentir qu'il fait partie de la structure d'intégration et que ses actions auront des effets quant à la réussite de la fusion, ce qui passe par la mise en place d'une structure de communication et de remontée de l'information efficace.

Il est aussi important que le pilotage repose sur une structure dédiée, c'est-à-dire un comité d'intégration composé de cadres des deux entreprises. Ce comité a pour rôle de s'assurer que les principes de base, la vision et le cadre stratégique général mis en place par la direction sont bien compris et intégrés par l'ensemble des employés. Il est aussi responsable du suivi de l'ensemble des projets et de la coordination des équipes : c'est lui qui, en particulier, doit assigner les tâches, quantifier les synergies et surtout trancher en cas de problème. La remontée d'information doit également passer par lui.

Les gérants doivent établir des moyens de refonder une culture dans la nouvelle organisation. Celle-ci doit alors être différente de celle des deux entités, avec un nouvel ensemble

de valeurs et de règles de comportement, fondé sur les points forts des deux entreprises mères. Sur ce point, les Ressources Humaines peuvent utiliser de nombreux leviers pour faire évoluer la culture du nouveau groupe : la gestion des carrières, la politique de rémunération, le suivi des hauts potentiels, la langue, les évaluations, la formation, les séminaires, etc..

Le deuxième outil permettant de relever les défis d'une opération de fusion, particulièrement entre égaux, est la communication.

## 2. Le rôle clé de la communication

Les universitaires ont montré le rôle que pouvait jouer la communication pour aiguiller les employés vers une attitude positive à l'égard de la fusion. Berry<sup>32</sup>, MacEntire et Bentley<sup>33</sup>, ainsi que Sales et Mirvis<sup>34</sup> ont découvert que la communication jouait un rôle central dans le processus d'acculturation des employés à la nouvelle organisation. Dans la communication verticale, c'est-à-dire entre le management et les employés, l'élément déterminant qui incite les employés à adopter une attitude positive à l'égard de la nouvelle structure est le « *framing* » de la communication<sup>35</sup>, c'est-à-dire la représentation de l'opération que va promouvoir le management par sa communication. Todd Creasy montre que seule une correspondance entre cette représentation et la réalité favorise l'identification organisationnelle des employés à l'égard de la nouvelle structure.

Dans les fusions entre égaux, toute la communication s'articule précisément autour du concept d'égalité. Dès lors, les signaux visibles de la réalisation de l'égalité, évoqués précédemment,

---

32 J. W. Berry, « Acculturation as varieties of adaptation », *Acculturation: theory, models and some new findings*. Boulder, CO: Westview Press, 1990.

33 M. H. McEntire, & J. C. Bentley, « When rivals become partners : Acculturation in a newly merged organization », *International Journal of Organizational Analysis* , 4 (2) : pp. 154-174, 1996.

34 A. Sales et P. Mirvis, « When cultures collide: Issues for acquisitions », *Managing Organizational Transition* , Homewood, IL: Irwin, pp. 107-133, 1984.

35 T. Creasy, « Communication and identity – how they affect an employee's attitude and behaviors within a merger or acquisition environment », Case Western University, décembre 2005.

important énormément en interne également. La communication doit correspondre à la réalité, et si ce n'est pas le cas, il y a un grand risque que les employés ne s'identifient pas à la fusion, et que les résultats économiques de celle-ci s'en trouvent affectés.

L'égalité est donc à double tranchant : si elle n'est pas effectivement ressentie par les employés, un important sentiment d'injustice naîtra chez la partie lésée, ce qui constitue un grand danger ; si elle est effectivement ressentie, alors elle peut servir de mythe fondateur à la nouvelle organisation et favoriser l'identification organisationnelle, et partant la réussite économique du projet.

La communication joue un rôle bien plus important dans les fusions entre égaux que dans toute autre opération de fusion-acquisition. Elle a d'abord un rôle créateur, puisque si l'on accepte que l'égalité doit être appréhendée de manière subjective, elle crée les conditions d'une fusion entre égaux. Mais la communication peut aussi avoir un effet destructeur, car en ayant fait naître des revendications d'égalité, le sentiment d'injustice se trouve exacerbé chez les employés des deux structures. Lorsqu'elle est bien maîtrisée, et qu'elle correspond à la réalité, elle peut enfin être le catalyseur de l'identification des employés à la nouvelle organisation, en faisant de l'égalité le fondement de la nouvelle structure. L'égalité joue en effet un rôle puissant de légitimation de l'opération, et peut permettre d'éviter certains conflits en interne, telle la répartition du pouvoir.

Finalement, l'égalité est à la fois le problème et la solution des fusions entre égaux : elle rend périlleuse l'opération de fusion en raison des attentes qu'elle suscite en interne, mais lorsqu'elle est réalisée, elle peut être le terreau d'une coopération fertile. L'égalité est une bombe qui doit être maniée avec précaution dès le moment où elle est activée par la communication.

## RÉFÉRENCES

### I. Ouvrages

- J. W. Berry, *Acculturation as varieties of adaptation. Acculturation: theory, models and some new findings*. Boulder, Westview Press, 1990
- F. Buono et J. L. Bowditch, *The Human Side of Mergers and Acquisitions, Managing Collisions between People, Cultures, and Organizations*, éd. Beard Books, 2003
- M. Menjucq, *Droit international et européen des sociétés*, éd. Lextenso, 3ème ed., 2011
- B. Vlasic et B. A. Stertz, *Taken for a ride: How Daimler-Benz drove off with Chrysler* », éd. Paperback, 2000

### II. Articles universitaires

- B. Ashforth, S. Harrison, et K. Corley, « Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions », *Journal of Management*, 34(3), pp.325-374, 2008
- F. Barrière, « La fusion-filialisation », *Rev. Sociétés* 2013, p 667
- M. B. Brewer et W. Gardner, Who is this we? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71: pp. 83-93, 1996
- F. Chédotel, « L'ambivalence de l'identification organisationnelle : revue de littérature et pistes de recherche », *Management & Avenir*, 2004/1 No.1, p. 186
- T. Creasy, « Communication and identity – how they affect an employee's attitude and behaviors within a merger or acquisition environment », *Case Western University*, décembre 2005
- I. Drori, A. Wrzesniewski et S. Ellis, « Cultural Clashes in a merger of equals : the case of high-tech start-ups », *Human Resource Management*, Septembre-Octobre 2011, Vol. 50, No. 5, pp. 625-649
- F. J. Flynn, « Identity orientations and forms of social exchange in organizations », *Academy of Management Review*, 30 (4): 737-750, 2005
- R. Fulmer et R. Gilkey (1988). « Blending corporate families: Management and organization development in a postmerger environment ». *Academy of Management Executive*, 2, pp. 275-283
- A. M. Goel and A. V. Thakor , « Do Envious CEOs Cause Merger Waves? » , *Review of Financial Studies*, Vol. 23, No. 2 , Février 2010, pp. 487-517
- D. van Knippenberg, B. van Knippenberg, L. Monden et F. de Lima, « Organizational identification after a merger: A social identity perspective », *British Journal of Social Psychology*, 2002, No.41, pp.



233–252

- M. H. McEntire & J. C. Bentley, « When rivals become partners : Acculturation in a newly merged organization », *International Journal of Organizational Analysis* , 4 (2) : pp. 154-174, 1996
- Ph. Monin, « Conflits de normes de justice distributive dans les fusions entre égaux », *Revue Française de Gestion* 2005/5, n°158
- L. A. Nemanich et R. T. Keller, « Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees », *Leadership Quarterly*, 18, pp. 49-68, 2007
- L.A. Nemanich et D. Vera, « Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition », *Leadership Quarterly*, 20, pp. 19-33. 2009
- D. Rottig, « A Marriage Metaphor Model for Sociocultural Integration in International Mergers and Acquisitions », *Thunderbird International Business Review*, Vol. 55, No. 4, Juillet/Août 2013
- A. Sales et P. Mirvis, « When cultures collide: Issues for acquisitions », *Managing Organizational Transition* , Homewood, IL: Irwin, pp. 107-133, 1984
- A. A. Tikhomirov et W. D. Spangler, « Neo-charismatic leadership and the fate of mergers and acquisitions : an institutional model of CEO Leadership », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2010
- Tuck School of Business at Dartmouth, « The DaimlerChrysler Merger », 2001
- R. Weber et C. Camerer, « Cultural conflict and merger failure : an experimental approach », *Management Science*, Vol. 49, No. 4., avril 2003
- S. Zaheer, M. Schomaker et M. Genc, « Identity Versus Culture in Mergers of Equals », *European Management Journal*, Vol. 21, No. 2, pp. 185-191, 2003