

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

Les Petits Déjeuners
"A la découverte du monde"

*organisés grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air Liquide*
Andersen Consulting
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
CRG de l'École polytechnique
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
Mercer Management Consulting
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
Thomson CSF
TotalFina Elf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

(liste au 1^{er} novembre 2000)

LA MÉGAFUSION NOVARTIS

par

Professeur Edwin RUEHLI

Fondateur et directeur de Institute for Research in Business
Administration
Université de Zurich

Séance du 25 Novembre 1997
Compte rendu rédigé par Philippe Piron

Bref aperçu de la réunion

Longtemps l'analyse des déterminants des grandes fusions-acquisitions a été marquée par la primauté du rôle des directions générales et de leurs décisions stratégiques épisodiques. Adoptant une approche à la fois longitudinale et "évolutionniste", le professeur Ruehli se propose de montrer comment une analyse fondée sur la notion de "path dependencies", et un cas typique - Novartis, peuvent apporter un éclairage différent mais complémentaire sur la conduite d'une fusion. Le débat a montré qu'il fallait aller dans les détails de la vie quotidienne des acteurs pour juger de l'efficacité à long terme d'une alliance de cette sorte.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ du Professeur Edwin RUEHLI

Approche méthodologique de l'analyse d'une fusion

Le 1^{er} janvier 1997, une des plus grandes fusions que l'industrie européenne ait jamais connues, voyait le jour entre Ciba et Sandoz. Le nouvel ensemble, Novartis, valorisé pour près de 80 milliards de dollars, devenait la seconde société pharmaceutique mondiale, et du même coup la seconde en Europe.

À l'annonce de la fusion, nous avons décidé de démarrer un projet de recherche en temps réel selon la méthode des cas. D'un point de vue méthodologique, une approche dite "holiste" cherchant à prendre en compte l'ensemble des points cruciaux de la fusion se révélait nécessaire. À ce titre, nous soutenons qu'une perspective évolutionniste peut avoir ce potentiel.

La perspective évolutionniste

La perspective évolutionniste peut être divisée en deux écoles de pensée. La première fait référence à la vision commune de l'écologie des populations. Dans cette perspective macroscopique, les mégafusions sont perçues comme des moyens d'éviter la compétition à travers la coopération. Les facteurs importants dans l'évolution de l'industrie pharmaceutique doivent alors être pris en compte. L'importance croissante des thérapies géniques ou des biotechnologies, le développement des médicaments génériques ou à spectre large, l'augmentation constante des coûts de recherche et développement, la volonté de réduction des frais de santé, le scepticisme de l'opinion suisse-allemande à l'encontre de l'industrie chimique (accidents et scandales de plusieurs entreprises du secteur)... sont autant de facteurs qu'il importe de considérer. Cette analyse de type macroscopique mène à la conclusion d'un besoin de croissance afin d'acquérir une plus grande compétitivité dans un environnement où la concurrence s'accroît.

La seconde école de pensée met l'accent sur l'évolution intra-organisationnelle et se focalise sur les mécanismes soutenant l'action managériale. Dans cette perspective plus microscopique, les mégafusions sont perçues comme des processus internes. L'accent est donc porté sur les formes de comportement stratégique, les solutions et la culture organisationnelles tout autant que les interactions avec l'environnement. C'est l'approche que nous avons privilégiée. Les mégafusions sont ainsi perçues comme des séquences d'événements stratégiques distincts, comme un processus dynamique se déroulant au cours du temps. On met l'accent sur les caractéristiques précédant la fusion ainsi que les forces motrices conduisant à la fusion, et les résistances qu'elle rencontre. Cela donne des bases pour mieux comprendre des caractéristiques, des schémas, des modèles (" patterns ") surgissant après la fusion. Les stratégies doivent être coordonnées, les structures intégrées et les valeurs adaptées.

La méthode longitudinale par l'étude de cas

Les changements dans les organisations sont étudiés en utilisant principalement deux courants méthodologiques :

- une analyse comparée, qui est une approche à un instant donné de la variance entre deux états ;
- les recherches longitudinales qui, en contraste, approchent les processus en expliquant l'ordre temporel des événements ; la méthodologie longitudinale est ainsi compatible avec les perspectives holistes et évolutionnistes.

La recherche longitudinale par l'étude de cas s'est diffusée largement dans les dernières années aux États-Unis. Eisenhardt a en particulier développé un cadre méthodologique pour concevoir la recherche en gestion via l'étude de cas. Les analyses de cas peuvent être fondées sur un seul

cas ou plusieurs. Les études multicas sont généralement considérées comme des matériaux permettant une plus grande généralisation des résultats que les études monocas. Néanmoins, des critiques ont également remis en question l'intérêt d'une comparaison de cas par nature très différents. Yin met ainsi en avant que, sous certaines conditions, les études de cas uniques peuvent être très éclairantes lorsqu'elles constituent un idéal-type. Dès lors, nous avons pensé que Novartis pouvait se révéler un cas très fécond.

Modèles précédents la fusion

Notre recherche montre que la conception entrepreneuriale de Novartis est lourdement influencée par les actions managériales de Ciba et Sandoz dans les années avant la fusion. Les deux firmes ont initié des changements radicaux en 1989-1990, qui menaient à d'importantes "path dependencies" pour la fusion en 1995. Selon le concept de "path dependencies", le développement d'une nouvelle conception entrepreneuriale est fonction des caractéristiques ou modèles que les entreprises possédaient auparavant ainsi que de la distance entre ces modèles et les nouveaux à développer. Ces schémas ou modèles, à un instant donné, conditionnent donc l'évolution de l'entreprise qui ne peut se développer que selon un chemin qui respecte une certaine similitude et une proximité entre les conceptions entrepreneuriales à deux périodes successives. L'histoire des entreprises compte et conditionne le futur de l'entité fusionnée.

Le développement de Ciba

De son côté, dès 1989-1990, Ciba lança une nouvelle vision entrepreneuriale Vision 2000. Elle intégrait les valeurs économiques, sociétales et écologiques, comme les principes essentiels d'un nouveau comportement entrepreneurial. Vision 2000 incorporait également les attentes de changement social dans une entreprise chimique multinationale.

L'architecture de Ciba était alors celle d'une société globale diversifiée, comprenant près de quinze domaines d'activité stratégique, et utilisant le management du portefeuille de ces activités comme le cadre essentiel de sa pensée stratégique. La configuration organisationnelle reposait sur des firmes filiales fortes, sur une structure matricielle, et sur une véritable société mère, à vocation industrielle.

Malgré quelques modifications mineures, cette identité organisationnelle fut préservée de 1990 à 1995. Les mouvements stratégiques de Ciba, comme les acquisitions et les adaptations structurelles, suivirent plus ou moins les mêmes formes, c'est-à-dire en alliant l'optimisation des portefeuilles, une structure matricielle quelque peu bureaucratique et la conscience des valeurs économiques, sociétales et écologiques. Ciba gagna, entre autres, la médaille d'or du Centre Mondial pour l'Environnement pour son comportement écologique remarquable et fut plébiscitée par les grandes écoles de commerce américaines pour sa virtuosité matricielle.

La stratégie de Ciba, sa configuration et sa culture organisationnelle, remodelées en 1989-1990, constituèrent des forces d'inertie très importante pour le développement d'une nouvelle conception organisationnelle dans les années 1990. Ces dernières devinrent si importantes qu'aucun changement stratégique fondamental ne put survenir à l'aube de la fusion.

Le développement de Sandoz

Ayant directement souffert des conséquences de ce désastre chimique en 1986, Sandoz entreprit également une réorientation autour de 1989-1990. En dépit de son implication directe dans des problèmes écologiques, elle n'adapta pas ses valeurs essentielles comme Ciba l'avait fait avec sa Vision 2000. En revanche, une étude de réduction de coût faite par McKinsey dans les années 1980 insistait sur les valeurs économiques (diminution des coûts, efficacité de l'innovation), et laissait les valeurs sociétales et écologiques à la traîne. La culture organisationnelle de Sandoz

- *shareholder culture* - était clairement centrée sur les intérêts des actionnaires alors que celle de Ciba concernait les intérêts de toutes les parties prenantes - *stakeholder culture* - (internes et externes à la firme).

La véritable réorientation de Sandoz a pris place dans la stratégie. À l'issue d'une centaine d'années de stratégie de diversification, Sandoz se tourna alors vers une stratégie de recentrage en se concentrant sur deux ou trois activités fondamentales, principalement les sciences de la vie comme les produits pharmaceutiques et la nutrition.

Conformément à cette volte-face stratégique, Sandoz abandonna alors la structure de société mère pour créer une holding, laissant un grand degré d'autonomie opérationnel, et ainsi une certaine liberté de leadership, aux divisions *core-business* (six domaines d'activité stratégique) et aux filiales locales.

	CIBA	SANDOZ
Stratégie	Diversification Optimisation du portefeuille	Centrage sur le <i>core business</i>
Solutions organisationnelles	Société parente avec une structure matricielle Configuration globale	Société holding avec des filiales assez indépendantes Configuration transnationales
Culture organisationnelle	Vision 2000 : Valeurs économiques, sociétales et écologiques	Pas de vision explicite Orientée profit
Environnement	Ouvert à un environnement économique, social et écologique	Centrée sur l'environnement économique

La période de fusion et les nouveaux modèles

Avec ce cadre de pensée, et suivant les caractéristiques de Sandoz en termes de stratégie recentrée, le président de Sandoz vint avec l'idée de renforcer le *core business* à travers une mégafusion avec un concurrent. Sandoz a donc constitué un catalyseur important dans le processus de fusion débouchant sur Novartis. En regardant ce processus, deux points intéressants émergent.

Nous identifions le facteur crucial menant au nouveau concept entrepreneurial de Novartis dans les antécédents du développement organisationnel et stratégique de Sandoz. Novartis se concentre en effet sur trois activités essentielles (Santé, Nutrition, *Agribusiness*) en intégrant les divisions autrefois responsables de ces activités chez Ciba et Sandoz. Ceci mène à de plus fortes positions sur le marché pour l'entité fusionnée comme le laisse supposer sa position de numéro un mondial des produits pharmaceutiques et de l'*Agribusiness* au lendemain de la fusion. Dans

le même temps, certaines activités majeures des deux firmes précédant la fusion ont été écartées du périmètre de fusion et instituées en société (par exemple, la chimie de spécialité chez Ciba ou le Master Builder Technology chez Sandoz). Ces formes de comportement stratégique réfèrent clairement au concept de “ path dependencies ” en ce qui concerne la stratégie de recentrage de Sandoz. La configuration organisationnelle de l’entité fusionnée est aussi fondée sur les schémas précédents enracinés dans l’histoire de Sandoz : Novartis est une société holding unifiant relativement peu de domaines d’activité stratégique de classe mondiale mais particulièrement forts.

Alors que le *path dependencies* de Sandoz apparaît dominant dans les domaines des solutions organisationnelles de Novartis et de sa conception stratégique sous-jacente, les préoccupations environnementales de Ciba ont opéré des influences évidentes.

Novartis a largement communiqué une nouvelle identité. Il conduit une campagne mondiale de publicité multimédia. Plusieurs mois après la fusion, une nouvelle vision a été enfin formulée. Une orientation *stakeholder*, prenant en compte l’ensemble des parties prenantes (employés, cadres, actionnaires), comme Ciba l’avait définie et mise en œuvre auparavant, peut être observée aujourd’hui chez Novartis, soutenant ainsi les attentes sociétales changeantes, notamment en termes de problèmes écologiques.

Il est à noter que ces influences croisées au sein de la nouvelle conception entrepreneuriale ont été saluées par l’ensemble des acteurs de la profession. Ainsi, le cabinet Salomon Brothers s’est révélé très optimiste en 1997 sur le succès de cette mégafusion, à l’instar de l’évaluation très positive des actions Novartis par les différentes places boursières après de premiers résultats financiers plus que prometteurs.

Conclusion

Le concept évolutionniste intra-organisationnel, mobilisé pour analyser la fusion Novartis, montre certaines forces conductrices ou inertielles, ainsi qu’une *path dependency*, qui influencent la portée des actions managériales durant la fusion et la période consécutive. Dans ce sens, Ciba et Sandoz, malgré des contextes généraux similaires au début du processus de mégafusion en 1995, avaient des conceptions organisationnelles substantiellement différentes.

La perspective évolutionniste permet également de souligner qu’une mégafusion capture seulement une partie des conditions initiales de chaque firme au cours de leur évolution. Les modèles de développement stratégique et organisationnel chez Sandoz semblent dominer la stratégie et la structure de Novartis mais l’orientation moderne de Ciba dans ses relations externes avec l’environnement semble avoir été capable d’influencer substantiellement la politique environnementale et sociétale de Novartis. En conséquence, les éléments des deux partenaires ont contribué, après une courte instabilité, à une nouvelle stabilité.

Notre recherche nous mène à la conclusion que la théorie stratégique est trop centrée sur les décisions épisodiques fondées sur un jeu de variables à un instant donné. Dans cette vision, la fusion est vue comme une décision de la direction générale, dans laquelle les acteurs choisissent parmi des alternatives sur la base de signaux du marché. Ceci correspond à une hypothèse comportementale propre au choix rationnel. Dans le cas Novartis, la décision de fusion et les résultats en regard avec les solutions organisationnelles, la stratégie et la culture organisationnelle sont largement déterminées par des “ path dependencies ”, par des forces inter-organisationnelles, à la fois motrices et inertielles, ainsi que par des processus issus d’un passé proche. La théorie stratégique gagnerait donc à être complétée par des aspects plus processuels dans l’analyse des mégafusions.

DÉBAT

De l'économie industrielle aux aspects ethnologiques

Un intervenant : *Pourriez-vous nous expliquer comment vous recueillez l'information sur le terrain, comment vous travaillez exactement ?*

Edwin Ruehli : Aussitôt après l'annonce de la fusion, nous avons eu des contacts avec le management de Novartis. D'ores et déjà, douze rapports avaient été réalisés par des assistants de recherche à partir d'informations du domaine public (rapports annuels, revues de presse, bases de données). Même si l'hypothèse d'une alternance - ou d'un 50/50 - est probable sur les nominations aux postes critiques entre Ciba et Sandoz, les problèmes de confidentialité, ainsi que nos limites d'investigation en aval des directions générales, ne nous permettent pas encore de donner un aperçu du partage des responsabilités sur le nouvel organigramme des divisions fusionnées.

Int. : *Parkinson dit que les sociétés sont sexuées, et que les sociétés mâles absorbent les sociétés femelles. Dans cette perspective, Sandoz me semble être la figure du mâle qui conquiert la femelle Ciba et qui impose donc son style de management. Que pensez-vous de cette remarque ? Ma seconde question concerne l'influence de la personnalité des dirigeants dans ces processus de fusion.*

E. R. : Sur la question du "sexe des entreprises", je n'interviendrai pas sur la conception que vous évoquez des relations entre hommes et femmes... Plus sérieusement, je crois qu'il est trop simple d'affirmer que Sandoz est l'élément mâle et Ciba l'élément femelle. J'ai essayé de vous montrer tout au long de l'exposé que les phénomènes d'adaptation et de modification étaient croisés et différenciés selon qu'il s'agissait de la stratégie ou de la culture organisationnelle. Plus simplement, je crois que Sandoz avait une meilleure stratégie et une organisation plus efficace. Mais Ciba avait de meilleures idées concernant sa communication et son identité vis-à-vis de l'environnement. Cette vision semblait plus en phase avec la réalité des préoccupations de l'industrie chimique.

Concernant le rôle des personnalités dans le processus de fusion, ma question serait la suivante : les acteurs choisissent-ils les stratégies ou les acteurs sont-ils choisis par les stratégies ?

Int. : *Vous parlez de culture, mais pour caractériser une influence culturelle, je regarderais des éléments plus microscopiques que la communication externe, par exemple certains rituels organisationnels, l'évolution du style de management... Boivent-ils du café ou du jus d'orange aux réunions avant la fusion ? Cela change-t-il après la fusion ?*

E. R. : Vous posez la question de l'instrumentation d'une mesure de la culture organisationnelle. Nous observons le style de communication externe, c'est une des manières d'observer la culture... mais je suis sûr que l'on peut mobiliser bien d'autres variables. Notamment, il m'a semblé que Sandoz avait une culture plus spartiate (culte de l'efficacité) alors que Ciba semblait plus "à l'aise"... Il est certain que de telles études apporteraient des compléments importants à une analyse centrée sur la communication externe.

Données internes, données externes et causalité des phénomènes

Int. : *J'aimerais savoir ce qui vous amène à faire le lien entre ce que vous observez et ce que vous déduisez. Quelle est le lien de causalité entre l'identité de Ciba, la stratégie de Sandoz et ce que vous observez chez Novartis ? Comment peut-on établir un lien de causalité quand on se limite seulement à des données froides et sur un périmètre aussi restreint ? Notamment sur la*

question de l'intérêt pour l'environnement par Ciba, comment pouvez-vous affirmer qu'il s'agit de la stratégie de Ciba ? Peut-être s'agit-il d'une politique orchestrée par différents acteurs de l'industrie en coalition, par des banquiers d'affaires qui influencent la politique générale de Ciba... On peut parfois craindre que la stratégie affichée ne soit qu'une manœuvre de manipulation dans une stratégie de communication externe. Enfin, sur la question de la performance accrue après la fusion, vous concluez avec optimisme sur ses effets bénéfiques. Mais l'expérience nous montre qu'il s'agit le plus souvent de rationalisations et de partages d'investissement à relativement court terme. Sur le plan de la performance, la question se pose sur le long terme.

E. R. : En ce qui concerne la stratégie environnementale de Ciba, les faits nous montrent que Sandoz n'a jamais rien publié sur la question. Les dirigeants ont effectué peu de conférences de presse. Chez Ciba, vous avez le cas diamétralement opposé. Les dirigeants de Ciba communiquent beaucoup leurs idées sur le rôle de l'écologie dans la chimie. Il y a une différence très claire entre les deux sociétés avant la fusion concernant les axes et l'intensité de leur communication externe. Or, dans ce domaine, Novartis est beaucoup plus proche de Ciba que de Sandoz dès le premier semestre de son existence. Certains comportements confirment l'idée d'une domination des anciennes sociétés sur la nouvelle. Je vous accorde que de telles conclusions mériteraient une étude plus approfondie, ne se limitant pas seulement aux directeurs généraux, afin de conclure aux influences des sociétés. C'est ce à quoi nous nous employons avec certains de mes assistants auprès de quelques-unes des divisions de Novartis.

Int. : *Un tel approfondissement serait d'autant plus intéressant que dans les unités opérationnelles, le vécu de la fusion n'est pas du tout le même qu'au niveau de la direction générale. En particulier, pour les ingénieurs des centres de recherche, la question se pose en termes d'emploi et de jeux de pouvoir troublés par l'arrivée de nouveaux directeurs issus d'une autre culture organisationnelle. Le processus de conversion des cultures rencontre des difficultés beaucoup plus grandes au niveau opérationnel que vous ne le suggérez avec la vision de la direction du groupe. Ceci est particulièrement vrai pour les gens de Ciba.*

E. R. : Je suis entièrement d'accord avec vous, mais l'actuel manque de données sur ces sujets m'empêche de vous répondre.

Int. : *Vis-à-vis des stratégies boursières des entreprises chimiques sur le marché, je voudrais que vous nous donniez quelques détails sur la structure d'actionnariat des deux sociétés. S'agit-il d'un actionnariat très atomisé ou concentré ?*

E. R. : Bien que je n'aie pas d'information précise sur ce sujet, je crois pouvoir dire que la structure est certainement assez dispersée, malgré le rôle fort des banques dans ce type d'actionnariat.

Int. : *Quel rôle la technologie joue-t-elle dans ce processus ? Dans le cas Glaxo-Wellcome, on observait une certaine complémentarité des actifs en fusion : d'un côté une société avec des capitaux, de l'autre une société avec des brevets et de fortes capacités de R&D. En est-il de même pour Novartis ?*

E. R. : Dès le départ les dépenses de R&D étaient particulièrement différentes suivant la taille et le chiffre d'affaires (cf. tableau page 9).

Selon les spécialistes Sandoz avait beaucoup plus de nouveaux produits en attente de commercialisation, alors que Ciba concentrait ses efforts de R&D sur l'acceptabilité de ses produits et leur distribution. L'un semblait plus orienté vers l'amont du développement de produit et l'autre vers l'aval, même si Ciba dément avoir eu un déficit de produits nouveaux. Pour ma

part, je crois que l'une des motivations les plus fortes de Ciba pour fusionner résidait dans ces aspects techniques.

Int. : *Ce qui semble curieux, c'est que dans ce cas, l'analyse générale de l'industrie pharmaceutique mériterait d'être développée, notamment sur la question cruciale des technologies, des coûts de R&D... tout cela influe et vient complexifier votre modèle pour pouvoir expliquer comment Novartis s'est constitué plutôt que de privilégier une approche purement intra-organisationnelle.*

E. R. : Je pense que les influences externes étaient plus fortes que les forces internes, notamment sur la question des déterminants de la fusion, mais d'un point de vue plus organisationnel c'est le contraire.

Int. : *La société Roche était-elle proche de Ciba ? Une fusion Roche-Ciba aurait-elle été possible ?*

E. R. : Roche est une société totalement différente de Ciba. Elle arbore une certaine richesse financière et surtout une excellence technologique centrée sur des applications pharmaceutiques pointues. C'est pratiquement une culture digne de l'aristocratie industrielle. Serait-il probable de fusionner Roche avec Novartis ? Je ne le crois pas.

Gestion des compétences et partage des activités

Int. : *Comment ont été réorganisés les centres de R&D, les portefeuilles d'activités ou de produits ?*

E. R. : Je sais que certaines recherches ont été abandonnées, de même certains laboratoires et fabriques... mais il s'agit uniquement d'informations ouvertes du domaine public.

Int. : *J'étais particulièrement intéressé par votre intervention car elle offre une perspective très complémentaire à mes travaux sur les processus d'acculturation dans les alliances stratégiques intégrées de l'industrie européenne de défense. Pour ma part, j'étudie de l'intérieur les phénomènes d'influence et d'adaptation des différentes cultures organisationnelles dans les entités rapprochées en observant le travail quotidien des ingénieurs de développement. Comment expliquez-vous que ces processus d'évaluation et d'adaptation, si pénibles et difficiles à mettre en œuvre au bas de l'organigramme - selon mon expérience -, évoluent si rapidement selon votre exposé parmi les cadres dirigeants ? Pourriez-vous nous expliquer comment les questions de partage des activités, et notamment des règles d'équité/efficience sont intervenues dans la répartition des activités au moment de la fusion ?*

E. R. : Encore une fois, nos travaux se limitent à une analyse des instances dirigeantes, je ne peux donc vous décrire les problèmes au niveau des équipes de travail dans un marché particulier. Toutefois, je sais que les dirigeants ont projeté une première organisation très grossière et ont demandé aux cadres des deux sociétés de réfléchir à finaliser cette première architecture et à planifier les modalités d'implémentation. Je ne possède pas d'information précise sur les questions des modalités d'allocation des responsabilités ou des tâches.

Int. : *Pourriez-vous nous donner quelques informations sur votre institut ainsi que sur la recherche en gestion en Suisse alémanique.*

E. R. : L'Institute for Research in Business Administration fait partie du département économie de l'université de Zurich (deux mille étudiants). Le département se partage entre *Economics*,

Informatique, et *Business Administration*, division au sein de laquelle nous sommes organisés selon trois domaines :

- *Finance and Banking* ;
- *Accounting and Controlling* ;
- *Strategy and Management*.

L'institut comprend un corps professoral de six professeurs permanents et d'environ douze assistants de recherche. Ma chaire d'enseignement est consacrée à la politique générale d'entreprise. Certains professeurs privilégient l'approche évolutionniste dans le cadre d'autres sujets, comme *Business and society*. Mon intérêt majeur réside sur le thème du *business policy*, même si nous profitons d'une certaine transdisciplinarité. En Suisse, notre priorité est de publier dans les principales revues de recherche allemandes et américaines. Nous subissons une certaine domination du courant américain en matière de recherche en management, nous essayons d'ailleurs d'obtenir l'intervention de professeurs nord-américains. C'est sans doute une autre forme de la théorie évolutionniste.

Je tiens à tous vous remercier pour toutes ces différentes pistes de recherche ; je vois combien le cas Novartis mériterait un approfondissement croisant des regards économiques et sociologiques, des investigations au sein de la maison mère et de ses divisions, entre ses dirigeants et ses employés

	Sandoz 1995	Ciba 1995
CA	15 MdCHF *	20,5 MdCHF
Résultat	2 MdCHF	2 MdCHF
Fonds propres	8,5 MdCHF	17 MdCHF
R&D	1,5 MdCHF	2 MdCHF
Employés	50 000	84 000
Divisions	Pharmaceutique (50 % du CA) Nutrition (26 %) Agriculture et Graines (16 %) Chimie construction (8 %)	Santé (39 % du CA) Agriculture (23 %) Industrie (38 %)

* milliards de francs suisses

Diffusion février 1998