

# **La gestion des différences culturelles dans les fusions-acquisitions internationales : une compétence distinctive ?**

Cet article propose un cadre conceptuel permettant d'éclairer la problématique culturelle dans les fusions-acquisitions transnationales. En effet, encore aujourd'hui, plus de la moitié de ce type d'opérations échouent pour des raisons dites culturelles. Peu de progrès ont été constatés depuis les années 80 et d'éminents chercheurs regrettent l'absence d'avancée significative dans ce domaine.

S'appuyant sur une revue de la littérature, cet article examine le paradigme de la distance culturelle qui a dominé la recherche de ces trente dernières années : le paradigme de la distance culturelle englobe l'ensemble des analyses de mesure et d'écart des différences entre cultures. Sur la base de résultats contradictoires issus de cette analyse et des conclusions et recommandations de chercheurs de premier plan, l'article propose de dépasser ce paradigme pour aborder le mode de traitement des différences culturelles par les organisations transnationales. Le développement qui suit remet en cause le caractère statique des analyses dérivées de la distance culturelle pour s'intéresser à la dynamique du rapprochement. Cette dynamique, alliée à la complexité de la notion de culture, nécessite une approche radicalement différente, source d'avantage concurrentiel pour l'organisation.

La complexité du traitement des différences culturelles dans les organisations transnationales s'explique par la dualité et la complexité de la problématique culturelle : culture nationale et culture organisationnelle sont inextricablement mêlées. La compréhension des différences de culture nationale est un processus fondateur de la démarche interculturelle car elle précède et facilite la compréhension des différences de culture organisationnelle.

Afin d'éclairer le rôle de la culture dans les rapprochements internationaux, un continuum est proposé qui progresse de la non-prise en compte à la prise en compte des différences culturelles et dévoile des stratégies culturelles susceptibles d'être mises en œuvre dans les organisations transnationales. L'analyse de ces stratégies privilégie une prise en compte active de la dynamique culturelle ou management interculturel. Le management interculturel est la prise en compte formelle des différences culturelles dans la gestion d'une organisation.

Le management interculturel, appliqué au processus d'intégration des fusions-acquisitions internationales, met l'accent sur la nécessité de prendre en considération les facteurs socioculturels et organisationnels d'une intégration réussie, sur lesquels la culture exerce une influence prééminente. Les phénomènes identitaires, sur le plan socioculturel, et la répartition des tâches, sur le plan organisationnel, concentrent les principales menaces et/ou opportunités sur lesquelles le management interculturel peut agir.

Le management interculturel de l'intégration des fusions-acquisitions internationales est présenté comme une compétence distinctive, capable de transformer les résistances et incompréhensions mutuelles en création de valeur pour l'organisation. Les bénéfices d'une gestion formalisée des différences culturelles peuvent se révéler considérables pour les chercheurs et praticiens : les démarches qui consistent à tourner la page du paradigme de la distance culturelle et aborder la différence culturelle sous l'angle de l'enrichissement mutuel sont dignes d'intérêt.

Mots-clés : différences culturelles - gestion – intégration – fusions et acquisitions internationales

## INTRODUCTION

Ces trois dernières décennies ont vu se multiplier les rapprochements internationaux de toute nature. Les fusions-acquisitions sont, à ce titre, un mode d'approche privilégiée de nouveaux marchés permettant aux entreprises d'accéder à une taille et un rayonnement supérieurs et de générer de la rentabilité et de la croissance. Dans l'analyse des critères de performance, la recherche en fusions-acquisitions s'est développée à l'intérieur de champs bien spécifiques. Les expertises financière et stratégique ont dominé les courants de recherche dans les années 1980 et 1990 (Cartwright & Schoenberg, 2006). La création de richesse (Agrawal & Jaffe, 2000) ou l'alignement stratégique entre les entités du rapprochement (Seth, 1990) ont focalisé l'attention des chercheurs pendant deux décennies. Peu à peu, les critères organisationnels sont entrés en ligne de compte dans l'analyse de la performance, retenant l'intérêt de chercheurs spécialistes de la psychologie, du comportement organisationnel et de la gestion des ressources humaines (Buono & Bowditch, 1989; Cartwright & Cooper, 1992; Mirvis & Marks, 1992; Sales & Mirvis, 1984). L'étude des conséquences du choix de la stratégie d'intégration post-acquisition sur la performance (Haspelagh & Jemison, 1991; Cartwright & Cooper, 1993) ainsi que la mise en œuvre du processus d'intégration (Child, Faulkner & Pitkethly, 2001; Schweiger & Very, 2003) ont fait plus récemment l'objet d'un intérêt croissant.

La culture ayant été « accusée » de faire obstacle aux rapprochements internationaux et nationaux (Zollo & Meier, 2008), de nombreuses études se sont penchées sur l'influence de la culture nationale aussi bien qu'organisationnelle sur la performance. Des résultats pour le moins concluants issus de ces travaux ont renforcé l'intérêt des chercheurs pour l'énigme culturelle, certains décrivant les bienfaits, d'autres, les inconvénients des rapprochements transnationaux. Les concepts d'« ajustement culturel » (cultural fit : Weber, Shenkar & Raveh, 1996), de « compatibilité culturelle » (cultural compatibility : Cartwright & Cooper, 1993), de « distance culturelle » (cultural distance : Morosini, Shane & Singh, 1998) et de « similitude de style de management » (management style similarity : Larsson & Finkelstein, 1999) ont constitué divers angles d'approche du lien entre culture et performance qui nous intéresse aujourd'hui dans ses aspects contrastés et ambigus.

Une première méta-analyse réalisée par King et al. (2004) portant sur 93 études empiriques confirme l'hypothèse selon laquelle les facteurs de succès des fusions acquisitions méritent plus ample attention : « nos résultats indiquent que la performance des fusions acquisitions est

modérée par des variables non identifiées par la recherche existante ». Une deuxième méta-analyse menée par Stahl & Voigt (2004) sur l'impact des différences culturelles sur la performance conclut à la non-résolution de la plupart des facteurs explicatifs de la variance culturelle. Des analyses postérieures proposent des pistes de recherche complémentaires. Very & Teerikangas (2006) suggèrent que des biais conceptuels et méthodologiques ont altéré le processus et les résultats de la recherche. Stahl & Voigt (2008) se demandent si le rapport entre culture et performance est modéré par les différences culturelles ou par le mode de gestion de ces différences.

L'étude qui suit se propose d'examiner la pertinence du mode de gestion des différences culturelles ou management interculturel appliqué à la gestion des fusions-acquisitions. Elle fournit un cadre conceptuel permettant d'appréhender la portée du management interculturel dans la gestion du processus d'intégration sous l'angle des compétences distinctives. Son développement s'organise en trois parties: la première est une revue de la littérature des problématiques de culture dans le management des fusions-acquisitions internationales. La deuxième partie présente le cadre conceptuel sous-tendant la compréhension du management interculturel des rapprochements internationaux. La troisième partie insère ce cadre conceptuel dans la dynamique d'intégration.

## **1. LA PROBLEMATIQUE CULTURELLE DANS LES FUSIONS-ACQUISITIONS INTERNATIONALES**

L'objet de cette première partie est de mettre en évidence les éléments de la problématique culturelle dans les rapprochements d'entreprises. L'internationalisation des économies a favorisé les contacts entre cultures: les formes les plus courantes de rapprochements telles que les alliances inter-organisationnelles, les partenariats d'entreprises ou les fusions-acquisitions ont posé la problématique culturelle en des termes concrets et mis au défi chercheurs et praticiens d'identifier les facteurs clés de succès des rapprochements. Dans une récente étude du cabinet de conseil Bain & Co, menée en 2009 auprès de 10.000 cadres issus de 73 pays, la culture figurait au premier rang des préoccupations managériales de réussite, ex-æquo avec la stratégie. Et pourtant, les performances affichées par ces combinaisons culturelles sont loin d'être satisfaisantes et continuent d'alimenter les recherches et expérimentations.

## 1.1. L'APPROCHE INTERCULTURELLE APPLIQUEE AUX FUSIONS-ACQUISITIONS INTERNATIONALES

Les processus et comportements organisationnels dans la phase d'intégration des fusions-acquisitions ont fait l'objet d'un intérêt croissant ces 20 dernières années. Si l'on examine le contenu des recherches sur les fusions-acquisitions depuis le début des années 80, on constate que la perspective actionnariale est largement privilégiée en économie financière, sur la base des travaux de Jensen (1987) relatifs à la théorie de l'agence et de Manne (1965) sur l'efficacité des marchés. La filière stratégique prend ensuite le relais en isolant les synergies issues des rapprochements : économies d'échelles, pouvoir de négociation (Chatterjee, 1986; Lubatkin, 1983) ou nouvelles compétences distinctives (Barney, 1991) tandis que les experts en comportement organisationnel étudient les effets de ces opérations sur les individus (Buono & Bowditch, 1989; Cartwright & Cooper, 1993; Mirvis & Marks, 1992; Sales & Mirvis, 1984) ou les conséquences du processus d'acculturation sur les cultures d'organisation (Berry, 1990; Nahavandi & Malekzadeh, 1988). Les recherches sur le processus se focalisent sur la création de valeur, affirmant que le management de l'intégration (Jemison & Sitkin, 1986; Hunt, 1988; Shrivastava, 1986) conjugué à la stratégie du rapprochement (Haspelagh & Jemison, 1991) détermine la proportion dans laquelle des synergies peuvent être générées. Les spécialistes du comportement organisationnel se concentrent sur les facteurs humains de l'intégration (taux de satisfaction, sentiment d'identité partagé dans la nouvelle organisation issue du rapprochement) alors que les experts du changement organisationnel étudient les transferts de compétences et partage de ressources. La conjonction des deux champs, rare ou inexistante, est délaissée au profit d'une fragmentation des problématiques, que nous identifions comme une faiblesse dans la recherche actuelle.

La problématique culturelle, c'est à dire l'influence des différences culturelles sur la qualité du processus et des résultats du rapprochement, s'exprime en termes d'écarts et/ou de mesures. L'ajustement culturel ou « cultural fit » (Marks, 1992 ; Buono & Bowditch, 1989 ; Chatterjee et al, 1992) est défini comme le degré de compatibilité perçu entre deux systèmes culturels. La distance culturelle ou « cultural distance » (Morosini et al, 1998 ; David and Singh, 1994 ; Larsson & Risberg, 1998) est défini comme le degré selon lequel les normes d'un système culturel diffèrent d'un autre système. La compatibilité culturelle ou « cultural compatibility » (Cartwright and Cooper, 1993, 1996) est synonyme de « cultural fit ». Enfin, la similitude entre styles de management (Datta, 1991 ; Larsson & Finkelstein, 1999) est

relative au degré de compatibilité entre modes de management. Ces dimensions sont invoquées pour mieux appréhender le degré d'ajustement requis pour que deux systèmes culturels puissent fonctionner ensemble. Cependant, les résultats contradictoires issus de ces recherches ne permettent pas de résoudre l'énigme culturelle : la différence est tantôt perçue comme une opportunité, tantôt comme une menace et le débat se trouve relancé sur l'alchimie culturelle des rapprochements internationaux.

La perspective académique souffre d'une fragmentation excessive et les chercheurs s'attèlent depuis peu à ouvrir le champ des investigations au-delà des études de mesure ou de similitude. Dans cette optique, nous pensons que le paradigme de la distance culturelle est révolu et qu'il convient d'adopter une approche autre que déterministe, dépassant le cadre de l'examen des données culturelles passées à « la moulinette » du rapprochement. Nous proposons d'ouvrir la boîte noire de la culture, afin de mettre à jour les mécanismes d'appréhension et d'éventuelle transformation des différences culturelles et ce faisant, nous nous écartons de l'approche statique pour aborder la dynamique culturelle.

## **1.2. UNE NOUVELLE PERSPECTIVE A L'ETUDE DANS LE CHAMP DE RECHERCHE SUR LES FUSIONS-ACQUISITIONS INTERNATIONALES**

Le management effectif de la dynamique du rapprochement mérite notre attention: le processus qui consiste à dépasser l'analyse des différences et similitudes culturelles entre entités du rapprochement n'ont été qu'effleurés par la recherche. Ce vide académique découle vraisemblablement de l'importance excessive accordée à la description, à la comparaison et par conséquent à la mesure des différences culturelles, un champ de recherches qui a mobilisé les experts ces vingt dernières années et qui a trouvé sa justification dans un courant épistémologique positiviste de « réification » de la culture, sur la base des études menées depuis Hofstede (1980).

Les chercheurs spécialistes des fusions/acquisitions indiquent que même si l'examen des dimensions culturelles est essentiel dans l'appréhension des aspects statiques de l'intégration, celui-ci doit être combiné à l'analyse des variables modératrices du processus, telles que la gestion de ces dimensions (Stahl & Voigt, 2008). L'étude des rapprochements culturels montre que des différences culturelles gérées efficacement peuvent produire des cultures hybrides (Shimoni, 2011) permettant une meilleure compréhension et une plus grande

satisfaction mutuelles. C'est en ce sens que les recherches sur le processus peuvent s'avérer déterminantes.

La dualité culturelle est au cœur de la complexité, voire de la confusion. Culture nationale et culture organisationnelle sont inextricablement mêlées et doivent faire l'objet d'une approche intégrée. Chaque organisation est un « condensé » de cultures nationale et organisationnelle.

La culture a été l'objet de nombreuses tentatives de définition. Il nous paraît cependant pertinent de retenir l'approche synthétique, complète et souvent citée que proposent les anthropologues Kroeber and Kluckhohn (1952): « Culture consists of patterns, explicit and implicit, of and for behavior acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups, including their embodiment in artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e. historically derived and selected) ideas and especially their attached values; culture systems may, on the one hand, be considered as products of action, on the other, as conditioning elements of future action ». Cette définition met en lumière les composantes de la culture, son mode de transmission et son essence "interactive". En effet, la culture n'est ni figée, ni finie : elle est un processus interactif de construction permanente des éléments qui la font et la défont, manipulé consciemment et inconsciemment par des acteurs « dépositaires » des mécanismes culturels. Ainsi, c'est sur la dimension dynamique de l'interaction culturelle qu'il nous faut nous concentrer si nous voulons mieux comprendre son fonctionnement. « Aucune culture n'existe à l'état pur...toute culture est un processus permanent de construction, déconstruction et reconstruction » (Cuche, 2004). La culture est une construction « synchronique » qui s'élabore à tout moment à travers ce triple processus. Cuche (2004) propose même d'adopter le terme de « cultururation » au lieu de culture. La culture apparaît comme un ensemble dynamique, plus ou moins homogène, et plus ou moins cohérent. Le degré d'homogénéité de la culture s'explique par le fait qu'une même communauté d'individus incarne simultanément plusieurs systèmes de culture : national, régional, professionnel, familial, confessionnel...Le degré de cohérence s'explique par les influences diverses dans le temps et l'espace qui font des systèmes culturels des ensembles complexes.

L'étude de la culture nationale dans les rapprochements internationaux répond à une quête de simplification d'un ensemble extrêmement complexe : en étudiant les différences de cultures nationales, les chercheurs présupposent l'existence d'un ensemble relativement homogène et cohérent propice à l'étude, permettant de délimiter les contours de systèmes culturels.

Cette même quête de simplification s'applique à l'étude de la culture d'entreprise ou culture organisationnelle alors que les analyses sociologiques mettent en exergue un univers culturel hétérogène, découlant de l'hétérogénéité sociale des différentes catégories de personnel (Cuche, 2004) auxquelles se superposent des cultures de métier. Il semble alors plus approprié de considérer la combinaison de micro-cultures contribuant par le jeu de leurs interactions à la création de la culture d'entreprise, dans le cadre plus large des contraintes opérationnelles et des objectifs stratégiques.

Cette quête de simplification est légitime : les gestionnaires de l'intégration des fusions-acquisitions transnationales mettent en marche un processus fortement contraint par le temps qui va conditionner le succès et l'échec du rapprochement.

Or, cette quête de simplification est vaine car la dualité culturelle est omniprésente et difficilement « sécable ». La culture organisationnelle ne peut être dissociée du milieu dans lequel elle évolue. De nombreuses recherches ont mis en évidence l'impact des cultures nationales sur les cultures d'entreprise, (1998) : des entités issues de la même entreprise et fonctionnant dans des pays différents utilisent des systèmes culturels différents. D'autres études ont souligné l'encastrement des pratiques organisationnelles dans les valeurs de culture nationale (Hofstede, 1980). Les analyses ont montré que les valeurs dominantes de la culture nationale (la partie cachée de l'iceberg) teintaient fortement les pratiques organisationnelles (la partie visible de l'iceberg). La culture d'entreprise est ainsi à la fois le reflet de la culture nationale et une construction sans cesse renouvelée qui s'élabore par le jeu des interactions individuelles multiples.

La dynamique culturelle est complexe : elle est la résultante de la multiplicité du jeu des acteurs « dépositaires » de plusieurs systèmes culturels. De ce fait, la latitude des managers est grande et limitée à la fois. Elle est grande dans la mesure où le manager détient les clés de la compréhension culturelle : il est capable de comprendre les référentiels ou significations partagées de plusieurs systèmes culturels à la fois. Elle est limitée si les systèmes culturels lui sont étrangers. Afin de mieux comprendre ces référentiels, les managers auront recours à des audits de culture, qui leur permettent de situer, dans leur contexte, référentiels nationaux et pratiques organisationnelles.

Comme l'indique le développement précédent, les systèmes culturels nationaux et organisationnels fonctionnent de manière semblable et inter-reliée. Comme l'indiquent les managers interrogés dans la phase exploratoire de notre étude, les niveaux de culture

nationale et organisationnelle ne sont pas dissociés dans l'action : les pratiques (organisationnelles) sont associées à un référentiel (national) qui permet de mieux éclairer les comportements affichés et méthodes employées afin de générer de la compréhension utile pour la coopération. Plutôt que de parler de distance, de similitude ou de compatibilité des cultures, il leur paraît plus adéquat de parler de cohérence et de convergence, voire de transformation ou de dépassement des différences culturelles.

L'identité est au cœur du dispositif de rapprochement : l'une des fonctions premières de la culture, nationale ou organisationnelle, est d'être un instrument d'identité : "culture is central to a group's identity and view of reality" (Olie, 1990) dans la rencontre avec d'autres communautés culturelles. Or, l'identité nationale ou organisationnelle est fortement « mobilisée » dans les opérations de rapprochement nationales et internationales. De nombreuses études ont analysé les phénomènes identitaires sous l'angle de la résistance au changement. Il est même possible d'affirmer que l'hétérogénéité des cultures décrite précédemment (Cuhe, 2004) disparaît au profit d'une grande cohérence ou homogénéité sous la menace d'une fusion ou acquisition. L'identité culturelle est alors brandie comme une arme contre l'envahisseur : l'identité organisationnelle est présentée comme la tête de pont de la résistance mais derrière elle, l'identité nationale est prête à intervenir (Vaara et al, 2011). Il est également possible que ces deux formes d'identité soient tour à tour invoquées en fonction des situations de conflit auxquels le rapprochement doit faire face.

Dans le traitement de ces processus identitaires, la prise en compte des différences culturelles apparaît déterminante. Dans la littérature de recherche, l'attention portée aux différences de culture ou la capacité à prendre en compte ces différences ont été identifiées comme des moteurs du processus d'intégration, par opposition à l'attention portée à d'autres enjeux du rapprochement et au défaut de prise en compte des phénomènes de culture (Ashkenas & Francis, 2000). Il est fait référence aux exemples fameux de "myopie" culturelle où le non-traitement des différences culturelles s'est traduit par des échecs retentissants. La fusion Daimler & Chrysler en est très certainement la meilleure illustration (Badrtalei & Bates, 2007). Est également cité l'échec de la fusion Renault-Volvo en exemple du « paradoxe de la distance psychique » (Evans et al, 2000), où la perception erronée de la similitude culturelle a entravé le rapprochement (d'Iribarne, 1998). La myopie culturelle dans le cas de Daimler-Chrysler comme le défaut de prise en compte des différences culturelles dans le cas de Renault/Volvo entraînent les gestionnaires de l'intégration dans une spirale de la négligence des différences identitaires qui conduit à sous-estimer l'importance de la culture dans la



dynamique d'intégration. Cette insuffisance est au cœur du processus de rapprochement. A l'inverse, dans leur analyse de la construction du rapprochement des entités françaises, espagnoles et allemandes d'EADS, Barmeyer & Mayrhofer (2007) soulignent la prise en compte méticuleuse des caractéristiques culturelles de chacune des composantes du nouveau consortium. Le développement qui suit tente donc de contribuer à une meilleure appréhension des enjeux de la dynamique culturelle en proposant une typologie des modes de gestion des différences culturelles.

## 2. GESTION DES DIFFERENCES CULTURELLES: UN CADRE D'ANALYSE

La littérature de recherche américaine sur la gestion de la diversité a récemment donné naissance à un courant de recherche qui reconnaît la diversité culturelle comme source d'enrichissement pour l'organisation et s'inscrit en faux contre le caractère nuisible de toute forme de "différence" au sens large du terme (Adler, 2002): la non-prise en compte ou la mauvaise gestion de la diversité peut nuire à la performance alors que la gestion de la diversité peut s'avérer être un atout stratégique pour l'entreprise (Cox, 1993). Il nous paraît utile de transposer cette littérature dans le contexte particulier des rapprochements d'entreprises.

Dans cette partie, nous mobilisons plusieurs cadres théoriques et en synthétisons l'essence. Les modèles d'intégration culturelle d'Adler (2002), de Bennett (1986, 1993b) et de Cox sont tour à tour sollicités pour proposer un cadre conceptuel propice à l'étude. A partir de ces modèles et des exemples cités précédemment, nous considérons que la prise en compte ou non prise en compte des différences culturelles peuvent nous permettre de formaliser une première étape de l'étude du management interculturel de l'intégration. Nous proposons donc d'établir un continuum entre ces deux pôles.



Figure 1. Le continuum de la gestion des différences culturelles dans les rapprochements internationaux

Les raisons pour lesquelles les comportements managériaux varient entre ces deux pôles méritent d'être mentionnées (Gancel et al, 2002). Le manque de visibilité de la culture est le facteur principal de non prise en compte : la culture fait partie de ces problématiques dites "molles" (soft) que les recherches en stratégie et en finance ont volontairement ignoré, reflétant ainsi la préférence des directions générales pour les indicateurs quantitatifs de performance dans les procédures dites de due diligence.

## **2.1. THEORIES DE L'INTERACTION CULTURELLE**

Dans la droite ligne de la prise en compte de la diversité dans l'entreprise, Adler (2002) définit trois types de stratégies culturelles, selon le degré de réceptivité à la diversité culturelle des dirigeants. C'est à cette occasion qu'elle crée le terme d'invisibilité culturelle ("cultural invisibility") qui fait référence à ces dirigeants dont le champ de vision n'est pas investi par les problématiques culturelles au sens large.

L'entreprise de type paroissial ignore les problématiques culturelles dans la mesure où la diversité culturelle n'est pas considérée comme pertinente. L'entreprise de type ethnocentrique minimise les différences culturelles car celles-ci représentent une menace pour l'organisation. L'entreprise de type synergique gère les problématiques de culture afin de transformer les différences en valeur ajoutée pour l'entreprise. Cette typologie peut être rapprochée de celle de Cox (1991) qui différencie les entreprises de type monolithique, pluriel et multiculturel (« monolithic, plural and multicultural organizations »). L'entreprise monolithique ignore ou décourage activement la prise en compte de la diversité. L'entreprise plurielle, selon le cas, ignore ou tolère la diversité tandis que l'entreprise multiculturelle valorise la diversité. L'entreprise dite synergique (Adler, 2002) ou multiculturelle (Cox, 1991) fait écho à l'entreprise géocentrique selon Heenan et Perlmutter (1967) dans laquelle la culture est considérée comme une opportunité plutôt qu'une menace et qui capitalise sur la diversité culturelle pour en faire un levier de réussite (Schneider & Barsoux, 2002). Dans l'ouvrage originel de Heenan & Perlmutter's (1967), les stratégies de gestion des différences culturelles sont ancrées dans la nature des relations entre sièges et filiales et varient en fonction du degré d'internationalisation des entreprises, processus semblable à celui que suit un individu dans la prise de conscience progressive des différences culturelles.

Ce processus est décrit par Bennett (1986, 1993b) dans ses travaux sur le développement interculturel (Development Model of Intercultural Sensitivity). La sensibilité interculturelle est un processus de développement de la conscience des différences culturelles qui débouche

sur la compétence interculturelle (« cross-cultural competence ») définie comme la capacité à communiquer efficacement dans les situations de rencontre des cultures et à évoluer de manière appropriée dans diverses cultures (Bennett, 1986, 1993b). Les étapes du développement de la compétence interculturelle sont résumées dans le tableau 1 : elles incluent les implications individuelles ainsi qu'organisationnelles du modèle.

Stade de développement et définition	Implications pour l'individu	Implications pour l'organisation
Déni “Denial: one’s culture is experienced as the only real one”	La culture de l'individu est la seule qui soit. Les différences culturelles sont ignorées	La prise en compte d'autres cultures est inexistante
Défense “Defense: one’s culture is experienced as the only good one”	La culture de l'individu est la seule qui soit légitime. Les différences culturelles sont minorées et la prise en compte d'autres cultures est biaisée	Une entreprise de ce type se caractérisera par des attitudes négatives envers la différence qui constitue une menace pour l'organisation.
Minimisation : “Minimization: one’s culture is experienced as universal”	La culture de l'individu est universelle. La différence culturelle est niée, les autres cultures sont similaires à la culture de référence	Une entreprise de ce type prétend être tolérante : cependant, c'est la culture d'organisation qui prévaut
Acceptation : “Acceptance: other cultures are included in experience as equally complex but different constructions of reality”	Les autres cultures sont perçues comme des approches différentes mais tout aussi complexes de la réalité.	Une entreprise de ce type fera des efforts de recrutement et de maintien d'un personnel divers. Elle encouragera les cadres à reconnaître la différence mais ne les y formera pour autant pas.
Adaptation : “Adaptation: ability to shift perspective in and out of another cultural worldview is possible”	La capacité à changer de perspective culturelle à partir d'un autre système culturel est intégrée et facilitée par l'expérience de cette autre culture.	Une entreprise de ce type encourage ses cadres à acquérir les connaissances et compétences interculturelles.
Intégration : “Integration: one’s experience of self is expanded to include movement in and out of cultural worldviews”	L'expérience permet à l'individu de naviguer à travers les différents systèmes culturels.	Une entreprise de ce type est une entreprise véritablement internationale et multiculturelle. Chaque politique, chaque problématique, chaque mesure est prise en compte au regard de ses incidences culturelles.

Tableau 1: modèle de Bennett (1986, 1993b)

## 2.2. STRATEGIES CULTURELLES

Le modèle de Bennett peut être rapproché des typologies d'Adler et de Cox pour énoncer quatre types de stratégie culturelles (tableau 2). Les niveaux intermédiaires du tableau nous permettent de distinguer deux cas de figure relatifs à la prise en compte des différences culturelles qu'il nous paraît intéressant de souligner. La considération de la diversité pourra s'effectuer de manière passive, sous forme de simple reconnaissance (libre ou contrainte), ou revêtir une forme active de prise en compte. Celle-ci pourra être tantôt individuelle et reposer sur le bon vouloir et la compétence des individus ou institutionnelle et s'articuler autour d'une

véritable politique de prise en compte de la différence. C'est cette dernière option que nous retenons pour définir le management interculturel: le management interculturel est la prise en compte formelle des différences culturelles dans la gestion d'une organisation. Il est une compétence distinctive exercée par des dirigeants capables de transformer les différences ou variantes culturelles en synergies pour l'organisation.

Type d'entreprise	Perception par les gestionnaires de l'impact de la diversité culturelle	Stratégie culturelle
Entreprise de type paroissial (Adler) Entreprise de type monolithique (Cox) Déni des différences (Bennett)	Impact nul	Non prise en compte des différences culturelles : perception des variations culturelles inexistante
Entreprise de type ethnocentrique (Adler) Entreprise de type pluriel (Cox) Défense et minimisation (Bennett)	Impact négatif	Rejet des différences culturelles : refus de prise en compte différences culturelles par crainte d'influence négative
Entreprise de type pluriel (Cox) Acceptation (Bennett)	Impact nul ou positif	Reconnaissance des différences culturelles : prise en compte passive des variations culturelles
Entreprise de type synergique (Adler) Entreprise de type multiculturel (Cox) Adaptation, Intégration (Bennett)	Impact positif	Prise en compte active des différences culturelles : incorporation des différences culturelles dans le but de générer des synergies

Tableau 2 – Synthèse des orientations culturelles et types d'organisations

Des illustrations complémentaires de ces orientations culturelles sont exposées dans les travaux de recherche de Chevrier (2003) sur les équipes multiculturelles. Trois approches sont identifiées. La première approche est individuelle : elle s'appuie sur des éléments de type affectif tels que la tolérance des individus. Les différences culturelles sont reconnues mais contournées pour des raisons de facilité de coopération. Le second type de stratégie repose sur un processus d'expérimentation basé sur les relations interpersonnelles. Les équipes explorent les différences culturelles afin de renforcer la compréhension mutuelle et la cohésion et apprennent à travailler ensemble. Dans ce cas, les différences culturelles sont minorées au profit d'interactions efficaces basées sur de bonnes relations personnelles. La troisième stratégie consiste à mettre en place des cultures transnationales de type professionnel ou organisationnel. Les différences de culture nationale sont dépassées au profit de "ciments"

professionnels ou de routines organisationnelles communes. Aucune de ces stratégies n'est dérivée d'une orientation formelle ou institutionnelle de gestion des différences culturelles. Elles procèdent au contraire d'une approche empirique guidée par le pragmatisme et l'efficacité. Seule la dernière option que propose Chevrier (2003) est relative à la formalisation d'une stratégie de gestion des différences culturelles dont l'objectif est de développer une compréhension commune de la nouvelle donne culturelle, mise en œuvre par un médiateur culturel chargé de l'apprentissage préalable à la coopération. Cette stratégie se positionne dans la colonne des synergies culturelles (tableau 3) et procède de la formation. Les conflits et dilemmes culturels sont désactivés, les chevauchements résolus et les entraves levées par le biais d'une intermédiation culturelle. Elle fait écho à la perspective de gestion des connaissances interculturelles (« cross-cultural knowledge management approach ») évoquée par Holden (2001) en complément des approches traditionnelles. Le raisonnement de Holden est le suivant: "the mere management of cultural differences is less important than creating environments, structures and procedures for facilitating cross-cultural learning and knowledge sharing". Cette approche est subordonnée à la nomination d'un gestionnaire permanent de l'interculturel dont la tâche est de réunir régulièrement les acteurs de l'entreprise afin de mettre à jour les expériences partagées et de capitaliser sur les connaissances acquises. Cette perspective est également reprise dans l'expérience menée par Schweiger & Goulet (2002) qui démontrent que l'apprentissage interculturel dit approfondi (« deep cultural learning ») par opposition à l'apprentissage dit superficiel (« surface cultural learning ») génère des résultats bénéfiques pour l'intégration et améliore la performance.

L'apprentissage culturel est donc présenté dans les trois expériences (Chevrier, 2003; Holden, 2001; Schweiger & Goulet, 2002) comme le moyen de l'intégration culturelle. Nous proposons de retenir cette approche pour l'incorporer dans notre analyse: l'apprentissage est partie intégrante de la gestion institutionnelle/proactive des différences culturelles et conditionne la création d'environnements de travail, de structures et de procédures pour la transformation des menaces culturelles en opportunités. La mise en œuvre de l'apprentissage interculturel est l'une des responsabilités premières du gestionnaire de l'intégration ou du médiateur culturel.

Nous formulons donc la proposition et la définition suivantes : la qualité de l'intégration repose sur la capacité des gestionnaires de l'intégration ou équipes dirigeantes à gérer la dynamique culturelle dès le lancement de la phase d'intégration, par la mise en place d'un environnement et d'infrastructures propices à la compréhension mutuelle et à l'amélioration

permanente, dont l'apprentissage est un des éléments constitutifs. Le management interculturel de l'intégration est la formalisation de la prise en compte des composantes culturelles de la nouvelle entité issue du rapprochement.

### **3. ENJEUX CULTURELS ET PROCESSUS D'INTEGRATION**

Après avoir positionné un cadre d'analyse permettant de définir des stratégies possibles de la gestion de la diversité culturelle, nous proposons d'alimenter ce cadre par la réalité complexe et multi-dimensionnelle des fusions-acquisitions internationales. Les organisations doivent disposer de compétences clés (Haspelagh and Jemison, 1991; Jemison and Sitkin, 1986) pour mener à bien la transition et générer les synergies souhaitées (Haspelagh and Jemison, 1991; Jemison and Sitkin, 1986). Bien que certains chercheurs aient avancé que les différences culturelles amenuisent la performance si le degré d'intégration est élevé (Slangen, 2006), des études récentes ont également montré que le management de l'intégration implique des compétences qui permettent le dépassement des différences culturelles (Reus & Lamont, 2008).

Afin de mettre en œuvre ces compétences organisationnelles de manière appropriée, nous pensons qu'il est indispensable que les équipes de direction ou gestionnaires de l'intégration puissent aborder les différences de culture sciemment, c'est-à-dire être capable d'interagir efficacement avec des individus issus de différentes cultures, un savoir-faire acquis et exercé au cours de multiples expositions culturelles, que nous appelons 'compétence interculturelle'. Comme l'indiquent Zollo and Singh (2004), la gestion des tensions entre les implications positives et négatives du processus d'intégration nécessite en effet le développement de compétences appropriées. La compétence interculturelle précède et sous-tend le management de l'intégration.

Dans la mise en oeuvre du projet d'intégration, la prééminence de deux sous-processus complémentaires et interdépendants a été mise en évidence (Birkinshaw, Bresman & Hakanson, 2000; Stahl & Voigt, 2008):

- Le processus dit socioculturel ou processus d'intégration des hommes: fait référence à la mesure dans laquelle les employés expriment un sentiment de satisfaction vis-à-vis de la nouvelle entité. Ce processus a trait aux facteurs humains et sociaux du rapprochement et renvoie aux phénomènes d'identité culturelle.

- Le processus dit organisationnel ou processus d'intégration des tâches: fait référence à la mesure dans laquelle des synergies opérationnelles sont obtenues et renvoie aux considérations de structure, de systèmes et de procédures.

La recherche démontre qu'une intégration réussie est un processus interactif, combinant l'intégration socioculturelle et organisationnelle. Une intégration socioculturelle médiocre entravera l'intégration organisationnelle et vice-versa (Schweiger, 2002).

### 3.1. LES STRATEGIES CULTURELLES APPLIQUEES AU PROCESSUS D'INTEGRATION

La première étape du processus d'intégration est relative à la procédure dite de due diligence qui précède la négociation et la signature du marché : elle donne la possibilité aux gestionnaires de l'intégration d'inclure les facteurs culturels dans l'appréciation des enjeux du rapprochement. La deuxième étape s'applique au lancement du processus d'intégration : il s'agit de définir une stratégie culturelle et de formuler un projet d'intégration en lien avec les doublons et obstacles repérés dans la première phase. Troisièmement, l'intégration est mise en œuvre et ses paramètres d'ajustement socioculturel et organisationnel étroitement contrôlés. Quatrièmement, l'intégration est évaluée et les écarts, corrigés, ce qui permet aux gestionnaires d'estimer la qualité du processus et de mesurer les résultats engendrés. Le schéma ci-dessous inspiré des travaux de Stahl et Voigt (2008) eux-mêmes tirés de l'analyse de Birkinshaw, Bresman & Hakanson (2000), retrace les étapes-clés du processus d'intégration modéré par un management interculturel formalisé.

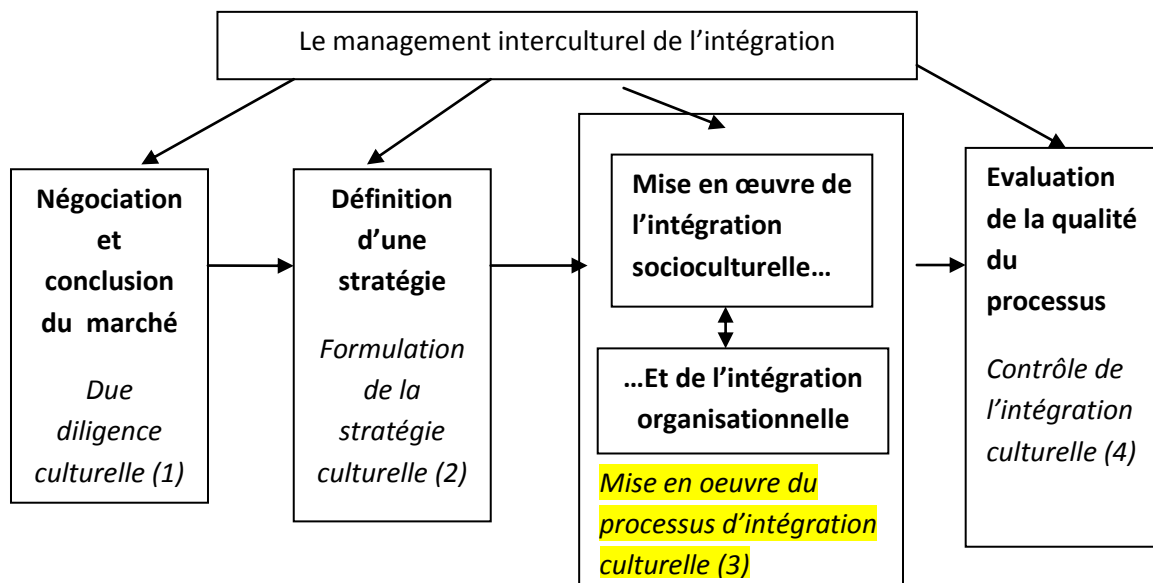


Figure 2. Le management interculturel de l'intégration : un modérateur clé du processus

Le management interculturel de l'intégration est une compétence qui s'exerce à chaque étape du processus : la prise en compte de la dualité culturelle dans la due diligence sert de fondement à la formulation d'une stratégie culturelle appropriée mise en œuvre dans l'intégration des hommes et des tâches et évaluée dans le processus de contrôle de qualité de l'intégration.

La mise en œuvre de l'intégration socioculturelle et organisationnelle suppose que l'on prenne en compte les implications positives et négatives suivantes, selon la théorie de l'identité sociale et de la catégorisation et celle de l'information et la prise de décision (van Knippenberg and Schippers, 2007). La perspective de la catégorisation sociale démontre que les équipes culturellement homogènes sont moins sujettes aux tensions et aux conflits (De Dreu and Weingart, 2003). Ces éléments sont confirmés et renforcés par le modèle de la « ligne de démarcation » (« faultline model », Lau and Murnighan, 1998, 2005) qui suggère que les identités culturelles fortes au sein des équipes multiculturelles sont préjudiciables à l'intégration socioculturelle (Social Identity Theory, Tajfel, 1974).

A l'inverse, la perspective de recherche relative au traitement de l'information établit que les équipes culturellement diverses ou hétérogènes génèrent de meilleurs résultats grâce au plus grand nombre de compétences, connaissances et avis qu'elles sont amenées à partager (van Knippenberg and Schippers, 2007).

La coopération va donc constituer un mécanisme-clé des dispositifs interculturels : elle va permettre de soulager le phénomène identitaire en organisant la rencontre interculturelle : communication formelle de la vision de la nouvelle entité, mise en commun des objectifs opérationnels, formalisation de la communication entre unités regroupées, organisation d'espaces et de temps de communication informelle, apprentissage interculturel systématique.

Les facteurs organisationnels sont eux aussi teintés culturellement. Comme l'indique la recherche, la structure organisationnelle, les systèmes de fonctionnement et procédures reflètent les normes et valeurs contenues dans les orientations culturelles des populations du rapprochement (Kluckhohn and Strodtbeck, 1961; Hofstede, 1980; Trompenaars and Hampden-Turner, 1997). Les différences de culture sont sensibles aux variations des modes de gestion. Les processus de négociation, de prise de décision, de communication et de motivation pourront varier d'un héritage culturel à l'autre. Les études interculturelles abondent d'exemples de frictions et conflits dérivés d'attitudes différentes face au pouvoir, à la prise de décision, à la conduite de réunion, ou à la récompense. Les systèmes de promotion



au mérite contrastent avec les systèmes de promotion à l'ancienneté. Certains groupes culturels afficheront leur préférence pour la récompense individuelle, d'autres préféreront l'évaluation collective. L'attitude vis-à-vis de la hiérarchie variera entre l'application inconditionnelle ou l'acceptation négociée des décisions prises. La communication sera tantôt ascendante, tantôt descendante, tantôt mixte. Certains groupes culturels afficheront leur préférence pour des niveaux de formalité importants, à la différence d'autres catégories pour qui l'aversion au risque sera plus faible. Ces divergences d'attitudes et d'orientations donneront aux gestionnaires de l'intégration l'occasion d'exercer leurs talents.

Le partage des tâches, des connaissances, des compétences et la mise en commun des ressources seront des éléments majeurs de la stratégie culturelle. L'intégration organisationnelle des deux entités, conçue dans la phase de définition de la stratégie culturelle, complète les dispositifs humains par des mécanismes de structuration et de régulation. Il pourra s'agir de structures de prise de décision bicéphales, de structuration d'équipes mixtes en conduite de réunion, de création d'instance ad hoc pour le traitement des conflits, relayées par des processus de même nature associant systématiquement les deux entités pendant un temps donné afin de faciliter la phase d'intégration.

La spécificité du management interculturel consiste à pouvoir transformer des référentiels différents (valeurs et croyances nationales) en pratiques de nature à faire converger ces différentiels par la mise en contact et le partage, en lien avec l'apprentissage.

### **3.2. FORMALISATION D'UN MANAGEMENT INTERCULTUREL DE L'INTEGRATION**

L'objectif de l'étude empirique à venir est d'identifier des plans d'action formels destinés à gérer les différences culturelles afin de faciliter l'intégration.

A cette étape de l'étude, il est important de réitérer le principe selon lequel la gestion formalisée des différences culturelles ne concerne pas toutes les fusions/acquisitions : le degré d'intervention culturelle varie selon le niveau d'intégration. Dans le cas d'une préservation des entités (« préservation » : Haspelagh and Jemison, 1991), la préoccupation principale est de parvenir à atteindre les objectifs stratégiques et financiers sans recourir à l'intégration culturelle. Dans le cas d'une symbiose (« symbiosis » : Haspelagh and Jemison, 1991), l'accent est mis sur la cohérence du montage financier, stratégique et organisationnel. Dans le cas d'une intégration (« integration » : Haspelagh and Jemison, 1991) la transformation des différences culturelles en synergies pour l'organisation est le moteur du rapprochement : c'est

la forme la plus aboutie de rapprochement culturel et celle qui nécessite les interventions les plus habiles en termes de synergies.

Les enjeux sont considérables: il s'agit encore une fois pour les gestionnaires de l'intégration de transformer les menaces socioculturelles (identité sociale, différences de pratiques) en leviers de succès pour l'organisation. Nous allons par conséquent au delà de la position qui consiste à considérer qu'un processus d'intégration bien conçu minimise les tensions inter-organisationnelles et interculturelles. Nous considérons qu'une gestion formalisée des différences culturelles qui prend ses racines dans une procédure de due diligence culturelle et se déploie selon un plan d'action en cohérence avec la stratégie de l'entreprise est de nature à faciliter et améliorer les conditions du rapprochement (Angwin, 2001). Contrairement à Stahl and Voigt (2008) qui affirment l'impossibilité de prédire la nature et la quantité des avantages et/ou obstacles dérivés de la diversité culturelle, nous soutenons la démarche selon laquelle une gestion formalisée des différences culturelles facilite le processus d'intégration en convertissant les obstacles culturels potentiels en avantages pour l'organisation.

Le tableau suivant dresse la liste des antécédents d'une intégration réussie (Ashkenas et al, 1998; Buono and Bowditch, 1989; Haspelagh and Jemison, 1991; Horwitz et al, 2008; Marks, 1982; Sales and Mirvis, 1984; Shrivastava, 1986). Il servira de base à la vérification de l'analyse des dispositifs de management interculturel.

Intégration organisationnelle	Intégration socioculturelle
Définition de la structure organisationnelle et des responsabilités managériales	Mise en œuvre d'un leadership visible et cohérent dans le développement d'une vision partagée
Définition des objectifs et plans d'action de l'intégration	Nomination des équipes d'intégration ad-hoc
Alignement et rationalisation des systèmes et des procédures	Définition précoce et claire des flux d'information et de communication
Identification et rétention des employés-clés	Gestion de l'incertitude
Constitution des compétences organisationnelles: partage de ressources et transfert de connaissances	Instauration de la confiance, du respect et de la dignité grâce à l'institution de la collaboration, la coopération et l'engagement immédiats
Promotion de l'apprentissage	Gestion du changement culturel incluant la construction d'une nouvelle identité et l'instauration d'attitudes positives à travers la création d'un univers de sens partagé, fait de décisions et actions communes

**Tableau 5 – Les antécédents d'une intégration réussie**

Ces antécédents nous permettront d'examiner la façon dont les gestionnaires de l'intégration mettent en œuvre une gestion formalisée des différences culturelles. Il s'agira notamment de déterminer dans quelle mesure cette gestion s'appuie sur la création d'un environnement (Mitleton-Kelly, 2006) où coopération et collaboration favorisent la co-construction de référentiels de sens inscrivant les entités issues du rapprochement dans une dynamique du succès.

Certains des mécanismes d'intégration culturelle ont été identifiés par les chercheurs: il s'agit de réunions interculturelles du personnel, de séminaires d'éveil à la différence culturelle, d'équipes de projet mixtes, de communications interdépartementales institutionnalisées, (Haspelagh and Jemison, 1991; Sales and Mirvis, 1984; Shrivastava, 1986) et de nomination de comités et d'unités spéciales entièrement dédiés à l'intégration (Horwitz et al, 2002).

Nous considérons que ces mécanismes sont élaborés et mis en œuvre par des équipes dirigeantes qui endossent la diversité culturelle et qui cautionnent la mise en œuvre des politiques d'intégration culturelle. La prise en compte de la différence culturelle a pour effet d'enrichir l'organisation des multiples opinions, avis, interprétations, répertoires de significations qui favorisent ainsi une plus grande tolérance, une ouverture, une flexibilité et créativité accrues, et la naissance de nouvelles compétences distinctives pour l'organisation (Adler, 2002). La non prise en compte de la différence culturelle, à l'inverse, génère des difficultés de compréhension, de prise de décisions, d'exécution, et laisse la place à l'ambiguïté, la confusion, la complexité occasionnant frictions, incompréhensions et défauts de communication de tous ordres (Adler, 2002). Nous concluons donc que cette gestion formalisée des différences culturelles qui vise à transformer le rapport entre les forces centrifuges (ambiguïté, complexité et confusion) et centripètes (créativité, flexibilité, ouverture) de l'intégration pour générer des synergies repose sur les stratégies culturelles déployées par les gestionnaires de l'intégration. Le modèle que propose Blanchot (2007) dans le contexte des alliances internationales suggère de contrebalancer les forces centrifuges de l'intégration en capitalisant sur les forces centripètes, telles que l'ajout de compétences distinctives pour l'organisation. Le management interculturel de l'intégration fait partie de ces compétences distinctives et repose sur la compétence interculturelle développée précédemment.

## CONCLUSION

Cet essai trouve son origine dans l'énigme non résolue de l'influence de la culture dans les rapprochements internationaux. Les tensions et lacunes persistantes renforcent l'intérêt pour cette question de recherche et incitent les chercheurs et praticiens à explorer plus avant les raisons de ces carences. La culture serait-elle responsable de la majorité des échecs des opérations de rapprochement ?

L'importance de relations interculturelles efficaces est reconnue dans de nombreux contextes qui ne se limitent pas aux fusions/acquisitions. Comme le suggèrent Bhawuk and Brislin (1992), pour fonctionner efficacement dans une autre culture, il faut être sensible aux différences culturelles et être disposé à modifier son comportement en signe de respect.

Une revue de la littérature de recherche portant sur la culture dans les fusions/acquisitions permet de distinguer de nombreux axes d'approfondissement culturel : comment faciliter l'interaction entre l'intégration socioculturelle et l'intégration organisationnelle afin de générer des synergies (Birkinshaw et al., 2000), comment favoriser le transfert de compétences, le partage de ressources et l'apprentissage grâce aux différences culturelles (Bjorkman et al. 2007), comment créer une nouvelle culture et une nouvelle identité après une fusion (Larsson & Lubatkin, 2001), comment gérer les différences culturelles afin de mieux appréhender les facteurs de succès (Stahl & Voigt, 2008).

Cet article propose une typologie des modes de gestion de la culture et positionne cette typologie sur un continuum qu'il applique au processus d'intégration des fusions-acquisitions transnationales. Il propose que la qualité de l'intégration repose sur des stratégies culturelles spécifiques déployées par des dirigeants ou gestionnaires de l'intégration culturellement 'agiles' (Caligiuri et al, 2010) qui transforment les obstacles culturels en avantages concurrentiels pour l'entreprise.

Les limites de cet article résident dans sa nature conceptuelle. L'étude empirique qui suivra devrait être riche d'enseignements. Elle visera à établir le lien entre management interculturel et qualité de l'intégration et tentera de sérier les dispositifs utilisés dans les rapprochements transnationaux. L'examen des modes de gestion formalisée des différences culturelles pourrait se révéler utile à la résolution de l'énigme culturelle en incitant les dirigeants à reconnaître l'importance stratégique de la prise en considération de la variable culturelle.

## BIBLIOGRAPHIE

1. Adler, N.J. (2002) *International Dimensions of Organizational Behaviour*, Fourth Edition, South Western, Thomson Learning
2. Agrawal, A. and Jaffe, J. (2000) The Post-Merger Performance Puzzle, *Advances in Mergers & Acquisitions*, 1: 119-156
3. Angwin D. (2001) Mergers and acquisitions across European borders: national perspectives on pre-acquisition due diligence and the use of professional advisers, *Journal of World Business*, 36: 32-57
4. Ashkenas R. and Francis S. (2000) Integration managers: special leaders for special times, *Harvard Business Review*, 78, 6, 108-116
5. Aycan, Z., Kanunog, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., Kurshid, A (2000) Impact of culture on human resource management practices: a 10-country comparison, *Applied psychology: an international review* 49, 1, 192-221
6. Badrtalei, J. and Bates, D.L. (2007) Effect of organizational cultures on mergers and acquisitions: the case of Daimler-Chrysler, *International Journal of Management*, 24, 2, 303-317
7. Barmeyer C. and Mayrhofer U. (2007) The contribution of intercultural management to the success of international mergers and acquisitions: an analysis of EADS group, *International Business Review* 17, 1, 28-38
8. Barney, J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-121
9. Bennett, M.J. (1986) Toward ethnorelativism: a developmental model of intercultural sensitivity in R.M. Paige (Ed.) *Cross-cultural orientation: new conceptualizations and applications*, 27-70, New York: University Press of America
10. Bennett, M.J. (1993b) Toward ethnorelativism: a developmental model of intercultural sensitivity in R.M. Paige (Ed.) *Education for the intercultural experience*, 21-71, Yarmouth, ME: Intercultural Press
11. Bhawuk, D.P.S. and Brislin, R.W., (1992) The measurement of intercultural sensitivity using the concepts of individualism and collectivism, *International Journal of Intercultural Relations*, 16, 413-436

12. Birkinshaw, J., Bresman, H. and Hakanson, L. (2000) Managing the post-acquisition integration process: how the human integration and the task integration processes interact to foster value creation, *Journal of Management Studies*, 37, 3, 395-425
13. Bjorkman, I. , Stahl, G.K., Vaara, E. (2007) Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions: The mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity and social integration, *Journal of International Business Studies*, 38, 658-672
14. Blanchot, F. (2008) Gestion des Alliances Internationales Chapitre III-3 Dans Gestion en Contexte Interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées Sous la direction d'Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat Les Presses de l'Université Laval et Télé-Université (UQAM)
15. Buono, A.F., Bowditch, J.L, and Lewis, J.W. (1985) When cultures collides: the anatomy of a merger, *Human relations*, 38, 5, 477-500
16. Buono, A.F. and Bowditch, J.L. (1989) The human side of mergers and acquisitions: managing collisions between people, cultures and organizations, San Francisco, CA – Jossey-Bass
17. Caligiuri, P. Lepak D. and Bonache J. (2010) Managing the global workforce, Wiley
18. Cartwright, S. and Cooper, C.L. (1993) The role of cultural compatibility in successful organizational marriage, *The Academy of Management Executive*, 7, 2, 57-70
19. Chatterjee, S, Lubatkin, M.H., Schweiger, D.M. and Weber, Y (1992) Cultural differences and stockholder value in related mergers: linking equity and human capital, *Strategic Management Journal*, 13,5, 319-324
20. Chevrier, S. (2003) Cross-cultural management in multinational project groups, *Journal of World Business* 38: 141-149
21. Cox, T.H. (1993) Cultural diversity in organizations Berrett-Koehler Publishers San Francisco
22. Cuhe (2004) La notion de culture dans les sciences sociales – La Découverte - Repères
23. Datta, D.K. (1991) Organizational fit and acquisition performance: effects of post-acquisitions integration, *Strategic Management Journal*, 12, 281-97

24. De Dreu , C.K.W. and Weingart, L.R. (2003) Task and relationship conflict, team performance and team member satisfaction: a meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749
25. D'Iribarne, P. (1998) Comment s'accorder. Une rencontre franco-suédoise, Culture et mondialisation, Paris, Seuil, 1998
26. Evans, J., Treadgold, A. and Mavondo, F.T. 2000 Psychic distance and the performance of international retailers: a suggested theoretical framework, *International marketing review*, 17, 4/5, 373-391
27. Gancel, C., Rodgers, I. and Raynaud, M. (2002) Successful mergers, acquisitions and strategic alliances, *Manageris* n° 108a
28. Gudykunst, W.B. & Kim, Y.Y. (1997) Communicating with strangers: an approach to intercultural communication Mc Graw-Hill
29. Hampden-Turner, C. and Trompenaars, A. (1993) The Seven Cultures of Capitalism, New York: Doubleday
30. Hall, E.T. (1976) Beyond culture, New York: Doubleday
31. Haspelagh, P. and Jemison, D. (1991) Managing acquisitions: creating value through corporate renewal, New York: the Free Press
32. Heenan D.A. and Perlmutter H.V. (1979) Multinational organization development, Reading- Mass: Addison-Wesley
33. Hofstede G. (1980) Culture's consequences: international differences in work-related values, Beverly Hills, CA – SAGE
34. Holden, N.J. (2001) Knowledge management: raising the spectrum of the cross-cultural dimension, *Knowledge and Process Management Journal*, 8, 3, 155-163
35. Horwitz, F.M., Andersson K., Bezuindehout, Cohen A.S., Kirsten F., Mosoeunyane K., Smith, N., Thole K., & Van Heerden, A. (2002) Due diligence neglected: managing human resources and organizational culture in mergers and acquisitions, *South African Journal of Business*, 33,1, 1-10
36. Jemison, D.J. and Sitkin, S.B. (1986) Acquisitions: the process can be a problem, *Harvard Business Review*, 64, 2, 107-116

37. Jemison, D.J. and Sitkin, S.B. (1986) Corporate acquisitions: a process perspective, *Academy of Management Review*, 11, 1, 145-163
38. King D.R., D.R. Dalton, C.M. Daily, J.G. Covin (2004) Meta-analyses of post-acquisition performance: indications of unidentified moderators, *Strategic Management Journal*, 25, 187-200
39. Kluckhohn, F.R. and Strodtbeck, F.L. (1961) Variations in value orientations Westport, CT: Greenwood Press
40. Kroeber, A.L. and Kluckhohn, C. (1952) Culture: a critical review of concepts and definitions, Vintage Books
41. Larsson, R. and Finkelstein, S. (1999) Integrating strategic, organizational and human resource perspectives on mergers and acquisitions: a case survey of synergy realization, *Organization Science*, 10, 1-26
42. Manne, H.G. (1965) Mergers and the market for corporate control, *Journal of Political Economy*, 73-74, 110-120
43. Marks, M.L and Mirvis, P.H. (2002) The human side of merger planning, *Human Resource Planning*, 15, 3, 69-89
44. Mirvis P.H. and Marks, M.L. (1992) Managing the merger - Making it work, Prentice Hall, 1992
45. Mitleton-Kelly, E. (2006) Coevolutionary integration: the co-creation of a new organizational form following a merger and acquisition, *E:CO* 8, 2, 36-48
46. Morosini, P., Shane, S. and Singh, H. (1998) National cultural distance and cross border acquisition performance, *Journal of International Business Studies*, 29, 1, 137-158.
47. Nahavandi, A. and Malekzadeh, R.A. (1988) Acculturation in mergers and acquisitions, *Academy of Management Review* 13, 1, 79-90
48. Olie, R. (1990) Culture and integration problems in international mergers and acquisitions, *European Management Journal*, 8, 206-14
49. Reus, T.H. and Lamont B.T. (2008) The double-edged sword of cultural distance in international acquisitions, *Journal of International Business Studies*, 40, 8, 1298-1316



50. Ruben, B.D. and Kealey D.J. (1979) Behavioral assessment of communication competency and the prediction of cross-cultural adaptation, *International Journal of Intercultural Relations*, 3, 15-47
51. Sales, A.L. and Mirvis, P.H. (1984) When cultures collide: issues in acquisitions, in Kimberley, J.R. and Quinn; R.E. (Eds): *New Futures: the challenge of managing corporate transitions*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin
52. Schein, E.H. (1996) Culture: the missing concept in organization studies, *Administrative Science Quarterly*, 41, 2, 229-240
53. Schneider S.C. and Barsoux J.L. (2003) *Managing across Cultures – Second Edition* Prentice Hall
54. Slangen (2006) National cultural distance and initial foreign acquisition performance: the moderating effect of integration, *Journal of World Business*, 41, 161-170
55. Schweiger, D.M. and Goulet, P.K. (2002) Explaining acquisition integration effectiveness through deep-level cultural learning interventions: a longitudinal field experiment, *Organization Studies*, 26, 1477-1499
56. Seth, A (1990) Value Creation in Acquisitions: A Re-examination of Performance Issues, *Strategic Management Journal*, 11 (99-116)
57. Shimoni, B. (2011) The representation of cultures in international and cross-cultural management: Hybridizations of management cultures in Thailand and Israel, *Journal of International Management* 17, 1, 30-41
58. Shrivastava, P. (1986) Post-merger integration, *Journal of Business Strategy*, 7, 1, 65-76
59. Smith P., Peterson, M. and Thomas, D. (2008) *The Handbook of Cross-Cultural Management Research* SAGE Publications
60. Stahl, G.K. and Voigt A. (2004) Meta-analyses of the performance implications of cultural differences in mergers and acquisitions *Academy of Management Best Paper Proceedings*, IM, I1-I6
61. Stahl, G.K. and Voigt A. (2008) Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination, *Organization Science*, 19, 1, 160-176
62. Tajfel, H. (1974) Social identity and intergroup behaviour, *Social Science Information* 13, 65-93

63. Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (1998) Riding the waves of culture, Understanding cultural diversity in business, second edition, Nicholas Brealey Publishing Ltd
64. Van Knippenberg, D. and Schippers, M.C (2007) Work group diversity, *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541
65. Very, P. and Teerikangas, S. (2006) The Culture-Performance Relationship in M&A: From Yes/No to How, *British Journal of Management*, 17, 31-48
66. Weber, Y., Shenkar, O. and Raveh, A. (1996) National and corporate cultural fit in mergers/acquisitions: an exploratory study, *Management Science*, 42, 8, 1215-27
67. Yeganeh, H. and Su Z. (2006) Conceptual foundations of cultural management research, *International Journal of Cross-Cultural Management* 6, 3, 361-376
68. Zollo, M. and Meier, D. (2008) What is M&A performance? *Academy of Management perspectives*, 55-77
69. Zollo, M. and Singh, H. (2004) Deliberate learning in corporate acquisitions: post-acquisition strategies and integration capability in US bank mergers, *Strategic Management Journal*, 25, 13, 1233-1257