

Louvain School of Management

Quel est le rôle et l'impact des
barrières culturelles lors de F&A entre
le Japon et la France ?

Auteur : Lambilotte Clémence Ivana

Promoteur(s) : M. Tesolin Giorgio

Année académique 2019-2020

« Culture eats strategy for breakfast »

Peter Drucker

Remerciements

Un grand merci à toutes les personnes qui ont contribué à la finalisation de ce projet de recherche en vue de l'obtention du titre de Master en sciences de gestion.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à mon promoteur, Monsieur Giorgio Tesolin. Sa patience, ses précieux conseils ainsi que son implication m'ont aidée à orienter et à améliorer considérablement mon travail de recherche.

Je tiens également à remercier tout mon entourage qui a été une grande source de soutien durant l'élaboration de ce mémoire.

Un merci tout particulier à mes parents qui m'ont aidée et soutenue tout au long du processus de rédaction.

Table des matières

ABSTRACT	6
INTRODUCTION	7
MÉTHODOLOGIE.....	9
PARTIE 1 : F&A- DÉFINITION ET THÉORIE	10
CHAPITRE 1 : DÉFINITION.....	10
1. <i>Qu'est-ce qu'une opération de fusion ?</i>	10
2. <i>Qu'est-ce qu'une opération d'acquisition ?</i>	11
CHAPITRE 2 : THÉORIE	13
2.1 <i>Acteurs des F&A</i>	13
2.2 <i>Acquisition hostile versus amicale</i>	13
2.3 <i>Types de F&A</i>	13
2.4 <i>Motivations des F&A</i>	15
2.5 <i>Étapes des F&A</i>	17
2.6 <i>Performance post-acquisition des F&A</i>	19
2.7 <i>Raisons d'échecs des opérations de F&A</i>	20
PARTIE 2 : F&A- ASPECT CULTUREL	22
CHAPITRE 1 : ASPECT CULTUREL (F&A DOMESTIQUE ET TRANSFRONTALIÈRE).	23
1.1 <i>Avantages en lien avec la culture</i>	24
1.2 <i>Risques en lien avec la culture</i>	24
CHAPITRE 2 : ASPECT CULTUREL (F&A EXCLUSIVEMENT TRANSFRONTALIÈRE).....	25
2.1 <i>Risques en lien avec la culture</i>	25
2.2 <i>Relation F&A transfrontalière- Performance</i>	26
CHAPITRE 3 : CULTURE NATIONALE ET ORGANISATIONNELLE.....	28
<i>Culture nationale</i>	28
<i>Culture organisationnelle</i>	30

PARTIE 3 : F&A- JAPON ET FRANCE.....	32
CHAPITRE 1 : ANALYSE DU JAPON.....	33
1.1 <i>Contexte historique.....</i>	33
1.2 <i>Culture nationale.....</i>	35
1.3 <i>Culture organisationnelle.....</i>	37
CHAPITRE 2 : ANALYSE DE LA FRANCE.....	41
2.1 <i>Contexte historique.....</i>	41
2.2 <i>Culture nationale.....</i>	42
2.3 <i>Culture organisationnelle.....</i>	43
CONCLUSION :	45
PARTIE 4 : ÉTUDE DE CAS (ALLIANCE RENAULT-NISSAN)	47
CHAPITRE 1 : SECTEUR AUTOMOBILE.....	47
CHAPITRE 2 : ALLIANCE RENAULT-NISSAN.....	48
2.1 <i>Choix d'étude de cas</i>	48
2.2 <i>Naissance de l'alliance.....</i>	48
2.3 <i>Approche de l'alliance Renault-Nissan selon Carlos Ghosn.....</i>	49
CONCLUSION :	54
PARTIE 5 : DISCUSSION	55
LIMITES DU TRAVAIL	55
CRITIQUE PERSONNELLE :.....	56
ANNEXES.....	57
BIBLIOGRAPHIE	62

ABSTRACT

Ce travail consiste en un mémoire-recherche mettant en lumière l'impact des barrières culturelles dans le cadre des opérations de F&A. Les opérations de F&A sont grandement popularisées par les entreprises à des fins de croissance externe et développement. Néanmoins, le taux d'échec de ce type d'opérations résulte à 70%. Ce taux d'échec est principalement expliqué par la sous-estimation de l'aspect culturel au sein des opérations d'intégration. De nombreux coûts temporels et financiers sont générés afin de combler les divergences culturelles opposant deux entreprises. Les barrières culturelles différenciant le Japon et la France sont analysées au travers de leur culture nationale et organisationnelle. Suite à l'analyse, nous constatons que leur culture est diamétralement opposée en raison de nombreuses caractéristiques nationales et organisationnelles. Néanmoins, lors de l'étude de cas de l'alliance Renault-Nissan, nous constatons que les barrières culturelles entre les entreprises japonaises et françaises peuvent donner naissance à des forces complémentaires et à des synergies. Selon l'approche adoptée par les dirigeants des opérations d'intégration, la performance financière induite par l'aspect culturel peut grandement varier. L'apogée de l'alliance Renault-Nissan suite au management culturel adopté par Carlos Ghosn en est un bel exemple.

Introduction

De nos jours, les opérations de fusion et acquisition (F&A) sont un sujet d'actualité et suscitent de plus en plus d'intérêts au fil des années. Cela s'explique notamment par le fait que ce type d'opérations est grandement sollicité par les entreprises dans le but de s'accroître et se développer. Bien que ce type d'opérations ait vu le jour en 1890 (plus ancien que cela, mais les études démarrent généralement à cette époque pour des raisons de développement industriel), il connaît une grande expansion dans les années 60 suite à des facteurs tels que la libéralisation des flux de capitaux, la dérèglementation, l'internationalisation de l'économie ainsi que le développement des marchés financiers. Tous ces facteurs ont permis la création d'un environnement favorable à ce type d'opérations. En 2019, près de 49 849 opérations de F&A ont été réalisées totalisant un montant significatif d'environ 3,7 mille milliards de \$. (Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances, s.d).

Bien qu'il soit facile de faire l'amalgame, les F&A ne sont pas des stratégies à proprement parler. En effet, il s'agit plutôt d'outils permettant aux entreprises d'atteindre leurs objectifs liés à la croissance et au développement de ces dernières. Ces outils sont notamment utilisés dans le cadre de croissance externe. Bien évidemment, toutes les entreprises n'optent pas pour ce moyen de développement. Certaines entreprises optent pour des alternatives telles que la croissance interne ainsi que la croissance conjointe. Ces 3 outils ont la même finalité mais passent par des moyens différents afin d'atteindre leur objectif de croissance.

On retrouve les opérations de F&A aussi bien dans les entreprises cotées que non-cotées. Cependant, les motivations diffèrent quelque peu car les entreprises cotées ont pour finalité d'adopter des politiques de recentrage et de consolidation tandis que les entreprises non cotées cherchent à résoudre des problèmes liés à la croissance ainsi qu'à la succession. Nous constatons néanmoins qu'il y a un dénominateur commun pour les deux cas. En effet, il s'agit d'un moyen adopté par les entreprises afin d'assurer ainsi qu'accroître leurs positions stratégiques au sein de leurs secteurs d'activité.

Les opérations d'intégration sont présentes dans un bon nombre de secteurs. Il est difficile de désigner les secteurs où l'on observe une forte concentration de ce type d'opérations car les secteurs d'attention évoluent et varient au fil des années.

Néanmoins, ces dernières années nous constatons qu'il y a une forte activité d'intégration dans les secteurs suivants: le secteur de l'énergie ainsi que des ressources et industrie, les services financiers, le secteur de la santé et pour finir le secteur de la technologie ainsi que des médias et télécommunications. Ces dernières années, le secteur de l'automobile connaît une réelle expansion en terme de F&A. On compte environ 1500 opérations réalisées totalisant un montant de 250 milliards de \$ durant ces 3 dernières années au sein du secteur automobile. Cet investissement dans les opérations d'intégration est motivé par le fait d'assurer une position stratégique forte dans le futur. En effet, le secteur automobile requière aux entreprises une grande attention afin de maintenir leurs positions et d'assurer leurs survies en son sein. Cela s'explique notamment par un environnement compétitif requérant de l'innovation, une technologie de pointe, des matériaux à des coûts élevés, etc. Par conséquent, les F&A semblent une bonne opportunité pour les entreprises opérant dans ce secteur afin de partager les coûts ainsi qu'unir leurs forces en matière de capacité et R&D. (Deloitte United Kingdom, 2020 ; Deloitte United States, 2019)

Les opérations de F&A ont des effets indirects sur le marché boursier. Nous constatons que les annonces de ce type d'opérations engendrent des effets positifs sur le court terme mais négatifs sur le long terme.

La popularité de ce type d'opérations tend à nous faire penser que la performance y est garantie. Cependant, nous constatons que les résultats obtenus par la société acquéreuse suite à la prise de contrôle tendent à être décevants et se concrétisent par des performances à la baisse. De plus, il semblerait que d'un point de vue économique les intégrations ne soient pas rentables en raison des coûts élevés que ces opérations nécessitent. Pour finir, des études menées par McKinsey estiment que le taux d'échec des F&A est de 70%. (Christofferson, S. A. ,2018 ; Deutsch, C., West, A. 2010).

Un taux d'échec aussi élevé est assez étonnant en dépit de la popularité de ce type d'opérations. La plupart des recherches à ce sujet expliquent ce taux en se focalisant sur des aspects financiers et stratégiques.

Cependant, l'aspect culturel ainsi qu'humain sont souvent négligés bien que l'on puisse se dire qu'elles pourraient jouer un rôle déterminant parmi d'autres facteurs expliquant ce taux. En effet, l'aspect culturel est omniprésent dans les opérations de F&A, qu'elles soient domestiques ou internationales.

Suite à cette interrogation, une piste de question de recherche a commencé à se construire. Néanmoins, la multitude de cultures nous a poussé à affiner notre question de recherche en ciblant des pays en particulier. Nous avons décidé de nous focaliser sur le Japon et la France. Ce choix a notamment été motivé par la diversité, ainsi que la richesse de ces cultures. Étant donné le fossé culturel qui sépare ces deux pays, il nous semble intéressant d'observer comment concilier une opération d'intégration entre ces derniers. De plus, nous constatons que le nombre d'opérations d'intégration au Japon et en France atteignent respectivement 3412 et 2506 en 2019. Ce nombre d'opérations en terme de F&A est assez conséquent comparé aux opérations réalisées dans d'autres pays.

Cette suite de réflexions nous a mené à notre question de recherche qui est : « **Quel est le rôle et l'impact des barrières culturelles lors de F&A entre le Japon et la France ?** »

Afin d'élaborer une tentative de réponse à cette question, nous allons d'abord commencer par analyser et étudier les concepts de F&A dans une première partie. Ensuite, la deuxième partie sera dédiée au rôle de la culture au sein d'une opération de F&A. La troisième partie consistera à étudier l'aspect culturel au Japon et en France. Nous enchaînerons au cours de la quatrième partie avec un cas pratique mettant en scène l'alliance Renault-Nissan et les difficultés rencontrées liées à la culture. Pour conclure, nous proposerons la réponse à notre question de recherche ainsi que les limites du travail.

Methodologie

Ce travail est réalisé dans le cadre du mémoire de fin d'études au sein de l'Université Catholique de Louvain-la-Neuve. La réalisation de ce mémoire est supervisée par M. Giorgio Tesolin, professeur de l'UCLouvain. Notre projet est un travail de recherche autour du thème des F&A en lien avec l'aspect culturel.

Afin de documenter nos recherches liées à la réalisation de ce projet, nous avons consulté des sources diverses. Les sources employées sont notamment des livres, des revues scientifiques ainsi que des sites en ligne.

PARTIE 1 : F&A- Définition et théorie

CHAPITRE 1 : Définition

1. Qu'est-ce qu'une opération de fusion ?

La notion de « fusion » au sens strict implique nécessairement la mise en commun des actifs et passifs (en un mot, le patrimoine) des parties prenantes de l'intégration. Cependant, selon la modalité utilisée pour fusionner, il en découle des conséquences juridiques différentes. Les deux modalités que nous allons analyser sont : la fusion-absorption et la fusion par création d'une société nouvelle. (Meier, O., 2012)

Fusion-absorption (Meier O.,2012 ; pp. 81, 86).

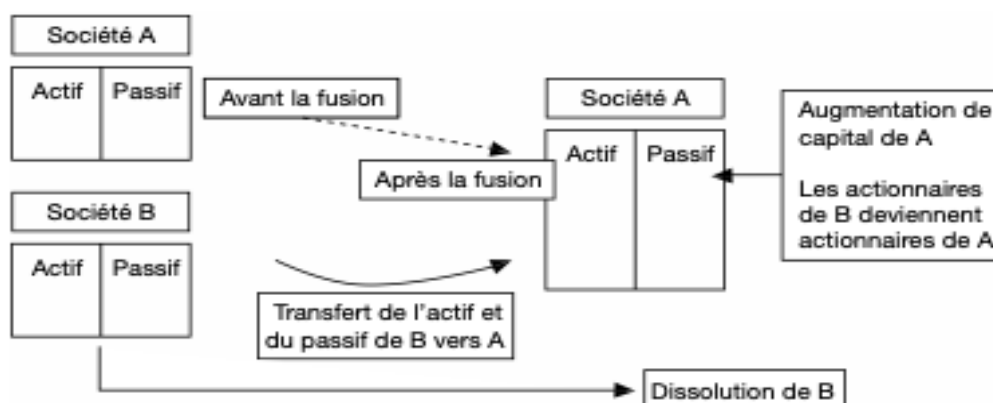


Fig 1. Meier,O., 2012

Cette modalité implique l'absorption de l'entièreté du patrimoine étant composé des actifs et passifs de la société absorbée au profit de la société absorbante. Par conséquent, nous constatons la disparition et dissolution de la société absorbée. Dorénavant, la société absorbée fait partie intégrante de la société absorbante. L'impact de cette fusion est un accroissement du capital de la société absorbante, ainsi qu'une nouvelle répartition des actions entre les deux parties impliquées.

Fusion par création d'une société nouvelle (Meier O., 2012 ; pp. 87, 89).

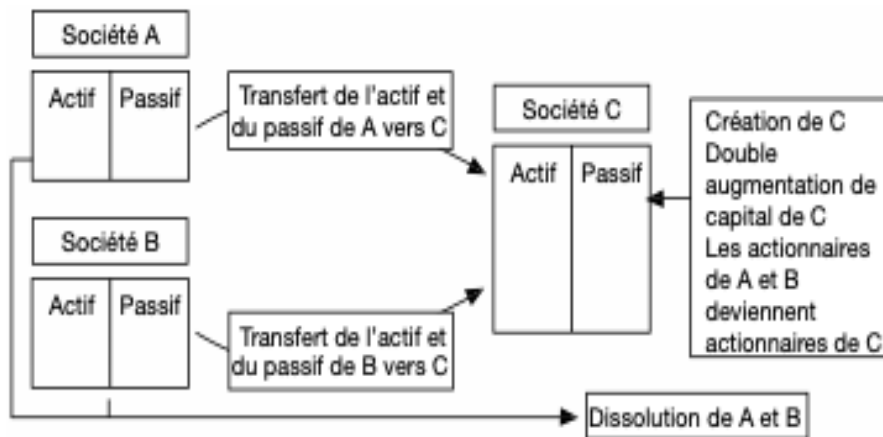


Fig 2. Meier, O., 2012

Cette opération implique la disparition et dissolution des deux sociétés impliquées dans la fusion afin de créer une toute nouvelle société. Cette opération emploie les mêmes mécanismes que la fusion-absorption à l'exception près que la fusion génère une toute nouvelle entité. L'impact de cette fusion est la création d'une toute nouvelle société, une augmentation du capital ainsi qu'une nouvelle répartition des actions des sociétés impliquées initialement en faveur de la toute nouvelle société.

Maintenant que nous en avons appris plus sur la notion de « fusion » au sens strict, il est important d'en faire de même pour la notion d' « acquisition ».

2. Qu'est-ce qu'une opération d'acquisition ?

Les opérations d'acquisition s'exécutent par le biais des deux modalités suivantes : acquisition par achat d'actions et acquisition par échange d'actions. Ces modalités bien que faisant partie des opérations d'acquisition, impliquent des réalités économiques sous-jacentes différentes l'une de l'autre.

Acquisition par achat d'actions (Meier O., 2012 ; pp. 62, 73).

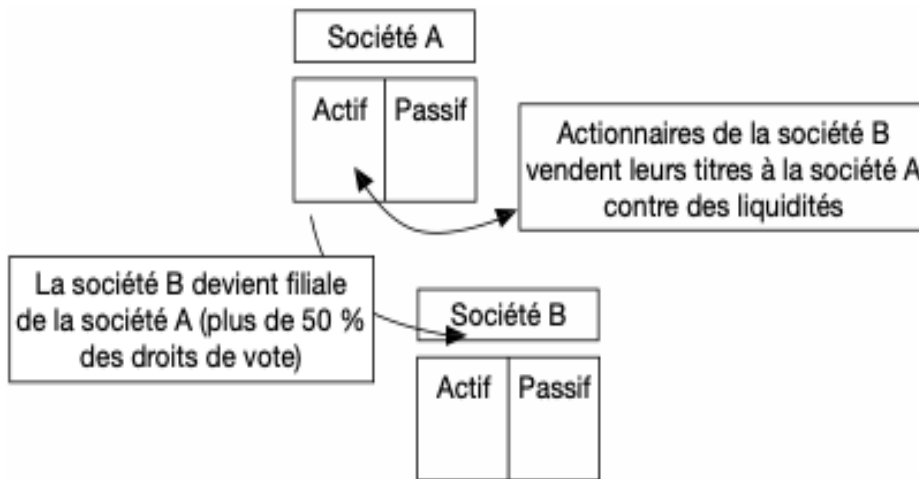


Fig 3. Meier , O., 2012

Cette modalité d'acquisition est réalisée par le biais d'un transfert de propriété. En effet, les actionnaires de la société cible (vendeur) cède le droit de propriété des titres de contrôle en faveur des actionnaires de la société acquéreuse (acheteur).

Acquisition par échange d'actions (Meier O., 2012 ; pp. 74-80).

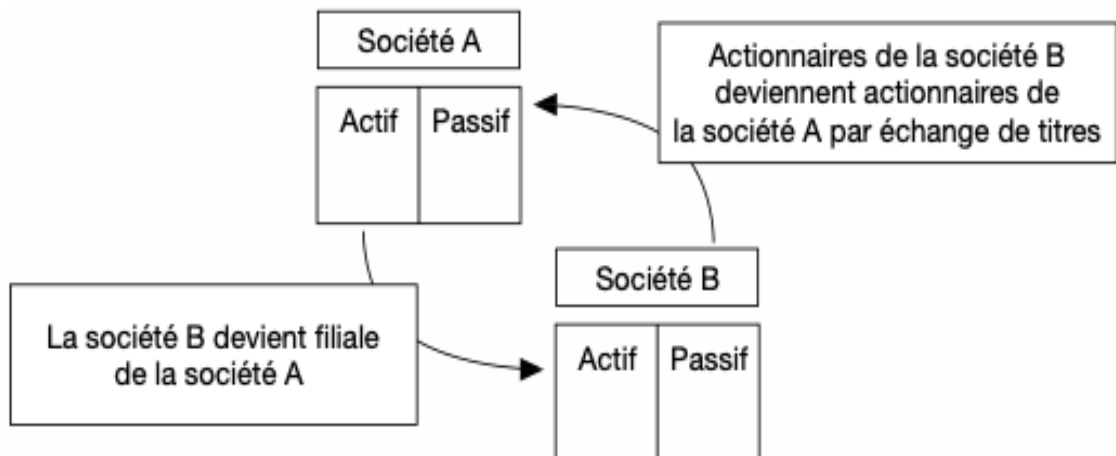


Fig 4. Meier , O., 2012

L'acquisition par échange d'actions est particulière car elle consiste en un croisement entre une opération d'acquisition traditionnelle qui consiste à ce que la société cible devienne une filiale de la société acquéreuse et une opération de fusion qui consiste à ce que les actionnaires initiaux de la société cible deviennent lors de l'opération, actionnaires de la société acquéreuse.

Nous avons désormais une plus grande connaissance des notions de « fusion » et « acquisition » au sens strict. Nous pouvons à présent jeter un œil à ces concepts dans un sens plus large en analysant les types, les motivations, etc.

CHAPITRE 2 : Théorie

2.1 Acteurs des F&A (Meier O., 2012)

Nous distinguons deux acteurs principaux (à côté des autres parties prenantes, consultants, intermédiaires financiers, ...) participant à l'opération de F&A qui sont l'acquéreur et le vendeur.

2.2 Acquisition hostile versus amicale (Idem)

Le processus d'acquisition peut généralement se faire de deux manières. D'une part, nous pouvons nous trouver en présence d'une acquisition hostile. D'autre part, en présence d'une acquisition amicale. Le choix de processus adopté varie selon la volonté du « management » c'est-à-dire les personnes acculées aux prises de décision de la société ciblée. En effet, le désir du « management » à se faire racheter mènera à une acquisition amicale tandis que dans le cas contraire, nous parlerons d'une acquisition hostile.

2.3 Types de F&A

Les opérations de F&A s'effectuent selon des modes d'opérations distincts. Cela s'explique notamment par le fait que ces différents types de F&A sous-tendent des logiques économiques variées et sont sources de création de valeurs distinctes.

Les intégrations horizontales, verticales font partie des intégrations dites reliées tandis que les intégrations conglomerales font partie des intégrations dites non reliées. (Meier, O., 2012)

F&A horizontale (Capron L., 2000)

Nous définissons les intégrations horizontales comme telles : « deux entités exerçant dans la **même branche d'activité** se rapprochent. Elles peuvent d'ailleurs être en concurrence directe. » (Sitecon)

Ce type d'intégration présente comme avantage l'accroissement de l'efficacité des facteurs de production. Afin d'atteindre cet objectif, les fusions horizontales se basent sur des principes économiques nommés économie d'échelle et économie de champs. Ces économies d'échelle et de champs peuvent être liées à la fabrication de produits ainsi qu'aux services fonctionnels.

De plus, il y a une relation indirecte entre la part de marché et les fusions horizontales. En effet, nous avons mentionné auparavant que les fusions horizontales favorisent les concentrations menant la plupart du temps à des positions monopolistiques. Les entreprises occupant des positions monopolistiques ont un pouvoir de négociation prépondérant sur la détermination des prix. Par conséquent, ces entreprises dites concentrées génèrent des profits supérieurs à leurs concurrents et, in fine, des parts de marchés supérieures.

F&A verticale (Cheval, P., 2018)

« la réunion de sociétés appartenant à la **même industrie**, mais impliquées dans des **étapes de production différentes**. Typiquement, il peut s'agir d'un fabricant et de son fournisseur, ou de deux sociétés qui réalisent des produits complémentaires. »

La logique de ce type de F&A est de réduire les coûts de production en supprimant les intermédiaires. Cette suppression des intermédiaires permet à l'entreprise acquéreuse d'exercer un contrôle accru des diverses transactions nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. L'intégration verticale se fait aussi bien en amont qu'en aval.

Concernant l'intégration en amont, l'entreprise acquéreuse absorbe son distributeur de produits. Quant à l'intégration en aval, l'entreprise acquéreuse absorbe son fournisseur. Par conséquent, l'entreprise acquéreuse exerce un plus grand contrôle sur les performances de production et distribution.

F&A oblique ou concentrique (Cheval, P., 2018)

« ce type d'opération vise à rapprocher des entreprises qui n'appartiennent pas au même secteur, mais dont **les activités sont liées**. »

Cette logique repose sur la mise en commun des ressources créatrices de valeur des entreprises. Ces ressources sont multiples et englobent de nombreux éléments tels que la technologie, la clientèle, le savoir-faire, etc. Ce type d'intégration est assez semblable aux intégrations horizontales à l'exception près que la mise en commun des ressources ne concerne que très rarement les installations physiques. Ce type d'opération se fait par le biais d'une expansion de produits ou d'une expansion géographique.

F&A conglomérale

« En plus de ne pas appartenir au même secteur, les sociétés impliquées dans ce type de fusion ne possèdent par ailleurs **aucune activité en commun**. » (Cheval, P., 2018)

Contrairement aux types de F&A analysés précédemment, les entreprises participant à ce type d'intégration sont disparates à tout niveau. Ce type d'intégration permet aux entreprises de diversifier leurs activités et de créer des synergies financières.

2.4 Motivations des F&A (Meier O., 2012 ; pp. 26, 33)

Les raisons poussant les firmes à opter pour une F&A sont multiples et varient également en fonction de plusieurs facteurs tels que la position occupée durant cette opération (acheteur ou vendeur), le secteur des firmes, l'emplacement géographique, etc. Bien qu'étant un concept complexe, nous pouvons distinguer principalement 3 types de motivations qui sont financières, managériales ainsi que stratégiques. Selon Hovers (1973), la raison de toute acquisition est que les deux acteurs (vendeur et acheteur) gagnent plus à participer à cette transaction qu'à continuer à opérer séparément.

Dans la suite de ce point, nous allons chercher à décortiquer quelles sont ces diverses motivations.

Recherches de synergies

La synergie se définit comme suit: « La réalisation de synergies correspond globalement à une création de valeur supplémentaire obtenue grâce au regroupement des entreprises concernées et qui n'aurait pas été obtenue sans la mise en œuvre effective de ce regroupement » (Husson B., 1987.). Ces synergies peuvent être de nature opérationnelle, financière et managériale.

Le pouvoir de marché

Toute entreprise cherche à accroître son pouvoir de marché. Cela s'explique notamment par le fait qu'une augmentation du pouvoir de marché impacte le pouvoir de négociation des entreprises. Plus le pouvoir de négociation est grand, plus les entreprises sont aptes à appliquer un rapport de force vis-à-vis de la détermination des prix ou encore des pratiques d'ententes dans les secteurs ciblés. Par conséquent, cela touche autant les clients que les concurrents sur le marché.

Asymétrie d'informations

Les asymétries d'informations présentes dans les opérations d'intégration profitent aux acquéreurs dans deux cas de figure.

Le premier cas de figure est spécifique aux entreprises cibles dont la valeur intrinsèque réelle est sous-évaluée. Les acquéreurs y trouvent là une opportunité de réaliser une plus-value financière.

Concernant le deuxième cas de figure, les acquéreurs voient dans cette opération une occasion de profiter de l'asymétrie afin de créer de la valeur en supposant les gains générés par l'association de plusieurs activités supérieurs à ceux générés par l'entreprise cible indépendamment. Nous nous retrouvons dans une vision plus stratégique car les gains dépendront de la gestion de l'acquéreur au cours de l'opération.

Comportement managérial

Les dirigeants d'une entreprise souhaitent maximiser leurs utilités personnelles tout en garantissant la satisfaction des actionnaires quant à la rentabilité de l'entreprise. L'utilité des dirigeants se situe dans l'accroissement de la taille de l'entreprise plutôt que dans sa rentabilité comme le désirent les actionnaires. Les opérations d'intégration sont un moyen de développement adéquat afin d'accroître la taille de l'entreprise comme le désirent les dirigeants.

Coûts d'agence

Les coûts d'agence rentrent dans la lignée des comportements managériaux mais mettent en évidence les coûts générés par les conflits d'intérêts entre les personnes détenant des parts de la société et ceux qui la contrôlent. Ces coûts sont notamment liés aux systèmes de contrôles instaurés par les actionnaires ainsi que des systèmes de reporting et d'information instaurés par les dirigeants à l'égard des actionnaires. Il s'agit là de coûts directs.

Concernant les coûts indirects, nous distinguons notamment les coûts générés par des ressources qui ne sont pas utilisées à leur optimum. Afin de réduire et voire même éviter ces coûts, les F&A présentent l'avantage de mettre la pression sur les dirigeants afin d'optimiser l'utilité des actionnaires sous peine de subir une opération hostile d'intégration.

2.5 Étapes des F&A

L'opération de F&A se déroule en des étapes bien définies. Néanmoins, selon la méthode ou encore la manière de classifier ces étapes, nous pouvons distinguer entre 3 à 7 phases.

Toutes ces théories ont cependant 3 phases communes et essentielles au succès de l'intégration d'un point de vue stratégique et financier qui sont: la phase de préparation, la phase de négociation et la phase d'intégration. (Haspelagh & Jemison, 1991)

Phase de préparation

Il s'agit d'une phase primordiale car elle identifie les éléments clés au bon déroulement de l'intégration tels que : analyser et déterminer les objectifs, identifier les contraintes internes et externes, déterminer les facteurs pertinents à la réussite de l'intégration ainsi que l'identification des cibles potentielles. Cette phase est initiée par l'entreprise acquéreuse. (dePhamphilis, 2009)

Phase de négociation

Cette phase met en lumière les attentes des deux parties prenant part à l'opération. D'une part, nous distinguons l'entreprise cible ainsi que ses actionnaires qui évaluent les bienfaits ainsi que les désavantages à s'engager dans cette opération et accepter la proposition de l'entreprise acquéreuse. D'autre part, nous distinguons l'entreprise acquéreuse qui évalue la valeur relative que peut lui procurer l'intégration de l'entreprise cible. Afin d'évaluer cette valeur relative, de multiples scénarios d'intégration ainsi que de synergies potentielles sont examinés afin de tirer profit de cette intégration de manière optimum.

La réussite de cette phase repose sur la transparence et la communication entre les deux parties prenantes. Cette phase permettra aux deux parties d'identifier et analyser correctement les informations nécessaires telles que l'historique des entreprises, leurs actifs, leurs ressources, etc. (Calipha, Tarba & Brock, 2010).

Phase d'intégration

Il s'agit de l'aboutissement de l'opération. Les plans d'actions précédemment établis se transforment en réalités économiques. De plus, c'est lors de cette phase que les entreprises constatent si les objectifs stratégiques de l'intégration ont bien été réalisés. La phase d'intégration débute lors de l'annonce légale de l'intégration. (Meier O,2012)

2.6 Performance post-acquisition des F&A

Concernant la performance des opérations de F&A, il est difficile de déduire les gains générés spécifiquement par celles-ci. La relation entre la performance et les opérations d'intégration est difficilement analysable en raison de l'ensemble des facteurs qu'il faut prendre en compte durant le processus d'intégration afin d'en tirer des conclusions concrètes. (Larsson & Finkelstein, 1999). De ce fait, la plupart des recherches liées à la performance se concentrent sur les gains générés post-acquisition, c'est-à-dire la valeur créée en faveur des actionnaires suite à l'annonce de l'intégration. (Datta, 1990; Narayanan, and Pinches, 1990)

Nous distinguons 3 méthodes utilisées afin d'évaluer le succès ainsi que la performance des F&A qui sont : la mesure des performances du marché boursier, la mesure des performances comptables ainsi que la mesure d'intégration socioculturelle. La mesure des performances du marché boursier ainsi que la mesure des performances comptables se basent sur des sources de données tangibles notamment liées aux performances financières tandis que la mesure d'intégration socioculturelle se base sur des facteurs humains.

La mesure des performances du marché boursier

La performance est mesurée en fonction des rendements cumulés anormaux. Par rendements anormaux cumulés, on entend la valeur de marché boursière avant l'annonce de la F&A diminuée de la valeur de marché boursière après l'annonce. Cette méthode permet de mesurer la variation de la valeur boursière qu'a provoquée la F&A donc l'impact long-terme de ce type d'opération. (Chatterjee, S., Lubatkin, M.H, Schweiger, D.M., 1992; Seth, 1990)

La mesure des performances comptables

La performance est mesurée en fonction de la croissance des ventes ainsi que l'augmentation du retour sur investissement. Pour évaluer cette performance, les spécialistes analysent les rendements cumulés excédentaires afin de vérifier si les objectifs fixés de synergies ont bien été atteints. (Datta D.K., Pinches, G.E, Narayanan, V.K, 1992; Faulkner,C., Teerikangas, S., Joseph, R.J., 2012)

Ces deux premières méthodes citées sont remises en question par les spécialistes à cause de l'occultation de facteurs influençant la performance des opérations d'intégration tels que les facteurs organisationnels et culturels. (Shleifer & Summers, 1988; Schweiger & Walsh, 1990).

La mesure d'intégration socioculturelle

Cette mesure met en lumière des indicateurs en lien avec les « soft skills ». Ces « soft skills » englobent notamment le stress acculturatif, la résistance des employés, l'engagement des dirigeants, la rotation du personnel volontaire, etc. Une bonne gestion de ces facteurs est un indicateur de la réussite des opérations d'intégration. (Okoro, 2010; Stahl, G.K, Voigt, A., 2004)

Bien que cette méthode soit de plus en plus encouragée par les spécialistes, elle n'est pas encore considérée comme une méthode permettant d'évaluer la performance des F&A à proprement parler.

2.7 Raisons d'échecs des opérations de F&A

Les opérations de F&A sont un outil fréquemment utilisé dans le but de s'accroître et de réaliser des synergies. Cependant, selon Mckinsey, 70% de ces opérations mènent à des résultats non concluants. (Christofferson, S. A. ,2018 ; Deutsch, C., West, A. 2010). Par conséquent, il nous semble important d'analyser quels sont les facteurs intercadant dans l'échec de ces opérations.

Phrase préparatoire

Premièrement, une des raisons est que les entreprises se laissent emporter par les bénéfices que pourraient leur apporter la concrétisation de l'intégration sans penser aux difficultés liées à cette opération. Du fait de cette précipitation, la phase préparatoire est mal réalisée et mène à des recherches sur les entreprises cibles superficielles.

Ces recherches sont déterminantes car elles permettent de prendre en compte des facteurs tels que la culture d'entreprise, l'éthique du travail, etc. pouvant influencer la réussite de l'opération. (Starub, 2007).

Sur-paiement

Deuxièmement, nous constatons également qu'il y a un souci de sur-paiement. Cela s'explique par le fait que les dirigeants estiment qu'un investissement financier élevé est synonyme de profits plus élevés. Cependant, la réalité est tout autre car le prix de l'opération n'est pas un gage de réussite. (Dephampilis, 2005)

Exécution de l'opération d'intégration

Troisièmement, l'exécution de l'opération d'intégration est également un des facteurs expliquant le taux élevé d'échecs. Les opérations requièrent des plannings stratégiques ainsi que des plans d'actions concrets afin d'exécuter correctement ce type d'opération. Lorsque les tâches requises au courant de l'opération sont mal exécutées, les gains espérés initialement ne sont pas atteints. (Schuler, R.S. Jackson, S.E. Luo, 2004)

Enjeux de pouvoir

Ensuite, les enjeux de pouvoir sont sujets de conflits et tensions au courant d'une opération d'intégration. Lorsque certaines parties se sentent lésées suite à l'intégration, leurs implications ainsi que leurs performances au travail s'en retrouvent impactés négativement. Cet impact négatif est un frein à la réussite de l'opération d'intégration. Ce phénomène se fait particulièrement ressentir dans les opérations d'acquisition.

Aspect culturel

Nous pourrions continuer à énumérer les raisons justifiant un taux d'échec aussi élevé. Cependant, nous aimerions nous focaliser sur un aspect qui est souvent négligé lors des études à ce sujet. Bien que cet aspect fasse partie intégrante des opérations d'intégration, il s'en

retrouve la plupart du temps sous-estimé au profit des explications de nature stratégique ainsi que financière. Il s'agit de l'aspect culturel d'une opération d'intégration.

L'aspect culturel impacte les opérations d'intégration de bien des manières. Nous savons que l'aspect culturel influe sur l'approche adoptée quant à la gestion de l'entreprise.

Une opération d'intégration impliquant des entreprises baignant dans des cultures complètement différentes, génèreraient des impacts négatifs à bien des niveaux. Tout d'abord, cette opération peut générer des coûts élevés aussi bien financiers que temporels afin de remédier au fossé séparant les deux cultures.

Ensuite, cela se répercute également négativement sur les employés tant au niveau de la productivité que de la rotation du personnel. In fine, la performance de l'intégration s'en retrouve mise à mal. Dans la plupart des cas, la faible performance résulte en un échec de l'opération d'intégration.

Maintenant que nous avons une meilleure compréhension des tenants et aboutissants concernant les F&A, nous allons nous concentrer sur l'aspect culturel en lien avec cette opération. Il est important d'analyser cet aspect afin de pouvoir être complète dans notre approche concernant la question de recherche.

PARTIE 2 : F&A- Aspect culturel

Quel est le rôle de la culture au sein des opération de F&A? A-t-elle vraiment un rôle dans le processus d'intégration ? Si oui, qu'est-ce que cela engendre et à quelle ampleur ? Ce sont les questions auxquelles nous nous attèlerons à répondre dans la suite de cette thèse.

Au cours de la partie précédente, nous avons effleuré la notion de culture lors de l'analyse des raisons portant les opérations d'intégration à échouer. Cependant, nous avons pu constater que l'aspect culturel a souvent tendance à passer au second plan lorsque l'on aborde les opérations d'intégration. En effet, l'attention est portée essentiellement sur les aspects stratégiques et financiers des opérations d'intégration.

La plupart des recherches concernant les opérations de F&A tendent à mesurer les performances de ces dernières par rapport à des facteurs quantitatifs et mesurables tandis que les performances induites par l'aspect culturel sont plus complexes à discerner et quantifier.

Néanmoins, l'aspect culturel a un rôle clé dans le processus d'intégration car il influence la réussite ou l'échec de cette opération.

En quelques mots, les aspects stratégiques et financiers sont déterminants dans une opération de F&A ; néanmoins l'aspect culturel détermine le succès ou l'échec de celle-ci. (Appelbaum, Roberts & Shapiro, 2013).

CHAPITRE 1 : Aspect culturel (F&A domestique et transfrontalière).

Avant de rentrer dans le vif du sujet, il est important de faire une distinction entre les entreprises impliquées dans des opérations d'intégration domestiques/nationales ainsi que transfrontalières. En effet, les intégrations domestiques et transfrontalières impliquent des réalités différentes. Ces réalités ont trait à l'environnement culturel qui englobe des facteurs organisationnels, institutionnels, nationaux et légaux propres à chacun.

Cette distinction soulève une question, quels sont les facteurs influençant le choix d'une opération transfrontalière plutôt que domestique?

Cela s'explique premièrement par le fait que les opérations d'intégration transfrontalières présentent comme avantage l'attrait de nouveaux marchés étrangers. Ces nouveaux marchés étrangers consistent en une opportunité de croissance ainsi que de développement de l'efficacité des systèmes de distribution pour les entreprises concernées. (Ahern, K.R., Daminelli, D., Fracassi, C., 2015) .

Ensuite, le phénomène de globalisation a poussé les entreprises à chercher à croître ainsi qu'à se développer. Ce besoin de croissance se matérialise par un accroissement de la taille ainsi qu'une expansion géographique des entreprises concernées. Les opérations de F&A transfrontalières se trouvent être un moyen adéquat dans la réalisation de cet objectif.

Pour finir, les opérations d'intégration transfrontalières offrent l'opportunité aux entreprises de profiter de politiques réglementaires ainsi que fiscales avantageuses. Ces avantages se présentent particulièrement au sein de pays en voie de développement. (Pablo, A.L, Javidan, M., 2009)

1.1 Avantages en lien avec la culture

Certaines études démontrent que les divergences culturelles ont des impacts positifs pour l'intégration car la diversité est une richesse et un atout en termes de complémentarité et capacité. Cette diversité favorise l'innovation, la création de valeur ainsi que l'apprentissage de nouvelles techniques et manières de fonctionner. (Cartwright S., Cooper, C.L., 1996).

De plus, les opérations d'intégration prenant correctement en compte l'aspect humain et culturel de cette opération bénéficient aux entreprises concernées. Cela s'explique du fait que lorsque les employés partagent les valeurs ainsi que la culture de l'entreprise, cela permet à l'employé de s'identifier plus facilement à l'entreprise. Cette identification incite l'employé à fournir plus d'efforts ainsi qu'à améliorer sa productivité au travail. Bien entendu, les bienfaits ne se limitent pas qu'à la performance mais impactent également positivement la rotation du personnel étant donné que l'employé se sent totalement intégré et éprouve du bien-être à travailler dans son environnement. (Ellemers & al., 2004; Bartels & al., 2006).

1.2 Risques en lien avec la culture

Un fossé culturel significatif a des répercussions négatives sur des facteurs influençant la performance de l'opération d'intégration. Ces facteurs sont notamment la coopération, la rotation du personnel, l'implication, la communication, etc. Lorsque le fossé culturel n'est pas comblé, il en résulte une détérioration de l'environnement de travail à tel point que cela pourrait en devenir hostile. Bien entendu, un environnement de travail hostile est un frein à la réussite de l'opération d'intégration. Le plus souvent, ce phénomène est constaté et exacerbé dans les opérations d'intégration transfrontalières. Cela s'explique notamment par une divergence culturelle aussi bien nationale qu'organisationnelle plus accrue dans ce cas de figure. (Lubatkin M., Calori P., Very J.V., 1998).

De plus, les divergences culturelles ont un impact sur la manière de diriger une entreprise ainsi que sur les compétences générales (« soft skills »). Selon la culture dans laquelle est imprégnée l'entreprise, l'attitude face à des facteurs tels que le risque, la prise de décision, la communication ainsi que les moyens de contrôle varient fortement (Datta, 1991). Par conséquent, plus les cultures diffèrent plus les façons de fonctionner des entreprises sont divergentes.

Dans le cadre des opérations d'intégration, ce phénomène est appelé « ambiguïté culturelle » (Buono, Bowditch & Lewis 1985). Dans la plupart des cas, cette ambiguïté culturelle résulte en une imposition de la culture de gestion de l'entreprise acquéreuse et une perte d'identité de l'entreprise cible. Bien entendu, cette divergence nourrit des conflits, de la frustration et en dernier ressort une baisse de productivité des employés. (Schweiger, D., Ivancevich, F., 1987)

CHAPITRE 2 : Aspect culturel (F&A exclusivement transfrontalière)

2.1 Risques en lien avec la culture

Responsabilité de l'étranger (« Liability of foreignness »)

L'intégration culturelle transfrontalière inhibe la profitabilité des opérations de F&A dû aux coûts sociaux, économiques et légaux que ces opérations exigent. Ces coûts inévitables sont générés par le manque de familiarité et le temps d'adaptation avec la culture locale dans laquelle l'entreprise essaye de s'intégrer. Il y a des facteurs tels que le manque de légitimité des entreprises étrangères, les comportements discriminatoires des gouvernements locaux ainsi que le manque de contacts dans les réseaux locaux qui exacerbent ce phénomène. (Teerikangas, S., Very, P., 2006).

Au-delà de ce manque de familiarité et d'adaptation, il y a également des dés-incitations pour les acquéreurs liées aux opérations transfrontalières dues à des cultures imprégnées de corruption, violation des lois, etc. (Zaheer & Mosakowski, 1997).

Acculturation double couche (« Double-layered acculturation »)

L'adaptation à une double culture notamment la culture étrangère locale ainsi que la nouvelle culture d'entreprise par l'entreprise cible est problématique car cela requiert une adaptation à la fois nationale et organisationnelle. (Shimizu et. al, 2004). Cela a un effet négatif sur l'implication et la performance de l'employé sur le court terme. Sur le long-terme, ce phénomène impacte négativement la productivité, la qualité du service ainsi que la valeur des actions de l'entreprise. (Nahavandi, A. Malekzadeh, A.R., 1988)

Ethnocentrisme (« Ethnocentrism »)

Il y a un risque que les entreprises voient d'un mauvais œil une culture avec laquelle elles ne sont pas familières, ce phénomène est appelé « organizational nationalism » dans le cadre d'une intégration transfrontalière. L'ethnocentrisme génère des conflits aussi bien au niveau de la gestion de l'entreprise qu'au niveau des pratiques de travail. Cela est dû au fait que les entreprises perçoivent les cultures étrangères comme inhabituelles et ne désirent pas opérer de changement dans leurs manières de fonctionner. Cet ethnocentrisme impacte les employés car l'intégration transfrontalière provoque chez ces derniers une source de stress et d'anxiété. Bien évidemment, in fine, cela se fait ressentir sur leur performance au sein de l'entreprise. (Olie, R., 1990).

2.2 Relation F&A transfrontalière- Performance

Des recherches empiriques démontrent que les opérations d'intégration nationales génèrent de meilleures performances que celles transfrontalières. (Angwin, D., Savill, B., 1997; Moeller and Schlingemann, 2005). Cependant, la relation entre performance et opération d'intégration transfrontalière diffère selon la manière d'aborder ce type d'opération.

Relation négative

De nombreuses recherches estiment une relation négative entre la performance de l'intégration et la culture due aux divergences culturelles générant des conflits ainsi que des coûts supplémentaires. Plus les divergences culturelles sont accrues, plus ce phénomène complexifie le processus d'intégration et se répercute sur les performances financières.

De plus, l'ambiguïté culturelle générée par les incertitudes quant à la manière de gérer la culture dominante au sein de l'intégration exacerbe l'impact négatif sur la performance. Les éléments tels que liability of foreignness, double acculturation et ethnocentrism rentrent aussi en faveur de la théorie d'une relation négative. (Datta, D., 1991) . Plus les cultures se rapprochent plus les éléments tels que la communication, le leadership, etc se concilieront et faciliteront le processus d'intégration.

Relation positive

Bien que de nombreuses recherches affirment la relation négative entre culture et performance, des recherches ont démontré que cette théorie n'est pas applicable en tout temps. Des études empiriques ont été menées et il en est ressorti que certaines opérations d'intégration transfrontalières ont généré de meilleurs résultats que des opérations d'intégration nationales. Cela s'explique par le fait que la rencontre de deux cultures différentes génère plus de synergies que de coûts. (Chakrabarti, R., Gupta-Mukherjee, S., Jayaraman. N.,, 2009; Stahl, G.K, Voigt, A., 2008; Teerikangas, S., Very, P., 2006; Shimizu, K., Hitt, M.A, Vaidyanatah, D., Pisano, V., 2004; Barkema, H.G, Bell, J.H, Pennungs, J.M 1996).

A cela s'ajoute le fait que des divergences culturelles ne sont pas nécessairement synonymes de conflit, elles peuvent être source de complémentarité et d'attractivité (Morosini, P., Shane, S., Singh, H., 1998; Larsson & Risberg, 1998).

Ce mélange de cultures peut faire naître de nouvelles pratiques et méthodes de gestion permettant aux entreprises d'être plus compétitives ainsi que de se démarquer de leurs concurrents. De plus, les entreprises n'en seront que plus difficilement copiables par leurs concurrents. In fine, ces opérations auront également un impact positif sur l'aspect humain au sein de l'entreprise car une plus grande attention sera portée sur les personnes ainsi que leurs cultures. Cette diversité sera pleinement embrassée et représentera une richesse pour les entreprises. L'intégration culturelle sera mise au centre de la gestion de l'entreprise. (Larsson, R., Risberg, A., 1988)

Au cours de ce chapitre, nous avons mentionné les notions de cultures nationales et organisationnelles. Qu'en est-il de ces deux concepts ?

CHAPITRE 3 : Culture nationale et organisationnelle

La notion de culture est assez vaste car elle fait référence à de nombreux modes de vies et de pensées. Nous retrouvons de multiples définitions de la culture et cela suscite de nombreuses discordes. La complexité de compréhension de cette notion est expliquée par le fait que la définition de la culture varie selon le contexte. (Cuhe, D, 2020).

Une définition qui semble opportune dans le cadre de cette recherche est la suivante : « Culture is the complex and broad set of relationships, values, attitudes and behaviors that bind a specific community consciously and unconsciously. » (Williams, R.,1958).

Dès lors que nous avons défini au sens large la notion de culture, il est important de faire la distinction entre les concepts de culture nationale et culture organisationnelle. Les cultures nationales et organisationnelles jouent des rôles bien spécifiques et distincts dans le processus d'intégration.

Culture nationale

La culture nationale est considérée comme étant une variable indépendante ayant un impact sur une ou plusieurs variables appelées variables dépendantes. La culture, dans notre contexte, a un impact sur des variables telles que le leadership, la gestion des conflits, les manières de négocier, etc. (Usunier,1993). Par conséquent, on estime que le rôle de la culture est d'expliquer les variations des variables de gestion.

La culture intervient à plusieurs niveaux au sein de l'organisation. Nous distinguons tout d'abord la culture profonde caractérisée par les valeurs partagées au sein d'une organisation. Ensuite, nous distinguons une culture plus apparente caractérisée par des pratiques telles que les symboles, rites, etc. Par conséquent, l'observation de la culture organisationnelle nous permet de mieux comprendre quels sont les facteurs influençant les prises de décisions au sein d'une opération d'intégration. Le pouvoir explicatif de la culture nationale lui confère une plus grande importance en comparaison avec la culture organisationnelle. (Hofstede,1990)

Le modèle d'Hofstede adopte 6 dimensions fondamentales composant la culture nationale. (Hofstede,G., 1980 ; Hofstede, G., 2011)

Individualisme versus collectivisme (Voir Annexe Fig. 1)

Nous déterminons qu'une organisation adopte le pôle individualiste ou collectiviste en fonction du degré d'intégration. Plus les liens sont forts entre individus, plus nous tendons vers une culture collectiviste caractérisée par des valeurs telles que la loyauté, la cohésion de groupe, l'entraide, etc. A contrario, une culture individualiste présume des liens détachés entre individus et la mise en avant de sa propre personne comme principale centre d'intérêt et d'inquiétude.

Distance par rapport au pouvoir (Voir Annexe Fig. 2)

Cette dimension met en relation la notion de pouvoir ainsi que d'inégalité. Cette dimension met en avant la manière dont la culture adopte les inégalités. Les détenteurs du pouvoir ainsi que les personnes subissant le pouvoir sont pleinement conscients de ces inégalités mais selon la culture l'attitude face à cela diffère. L'inégalité est présente dans tous les sociétés mais à des intensités différentes.

Masculinité versus féminité (Voir Annexe Fig. 3)

Cette dimension met en avant les valeurs et caractéristiques attribuées à un genre d'un point de vue sociétal et non individuel. Une culture considérée comme étant masculine prône des valeurs assertives, de leadership, reconnaissance du succès, etc. tandis qu'une culture considérée comme étant féminine prône des valeurs telles que la bienveillance, la collaboration, la modestie, etc.

Évitement de l'incertitude (Voir Annexe Fig. 4)

L'évitement d'incertitude repose sur la tolérance de la société face à l'ambiguïté c'est-à-dire des situations que l'on ne peut prévoir à l'avance. Selon que l'on souhaite éviter à tout prix cette incertitude, une culture sera caractérisée par des régulations, lois et codes de comportements marqués et stricts. Dans le cas contraire, la culture aura une structure assez relâchée.

Orientation sur le long-terme versus court-terme (Voir Annexe Fig. 5)

Cette dimension se concentre sur la gratification immédiate ou différée. Une gratification immédiate adopte une orientation court-terme tandis que celle différée adopte une vision long-terme.

Plaisir versus retenue (Voir Annexe Fig. 6)

Il s'agit d'une nouvelle dimension qui a été ajoutée en 2010. D'une part, le pôle indulgence prône des valeurs telles que la satisfaction gratuite de besoins naturels pour les individus tels que profiter de la vie et s'amuser.

D'autre part, le pôle retenue consiste à ce que la satisfaction des besoins soit contrôlée en mettant en place des structures et normes sociales strictes.

Culture organisationnelle

La culture organisationnelle est considérée comme étant une variable dépendante c'est-à-dire qu'elle dépend de l'organisation dans laquelle elle se trouve. La culture, dans notre contexte, opte un point de vue holistique, c'est-à-dire une culture influencée par le contexte historique ainsi qu'anthropologique. En quelques mots, la culture est une construction sociale. (Hofstede 1990)

Hofstede ainsi que d'autres chercheurs (1990) ont déterminé 6 dimensions présentes au sein d'une culture organisationnelle.

Orienté moyens versus orienté objectif

Ces deux notions sont en lien avec le concept d'efficacité au sein d'une organisation. D'une part, une organisation qui est caractérisée comme étant « orienté moyens » se concentre sur le processus ainsi que la manière de faire les choses. Ce type de processus permet d'éviter les zones d'incertitude car les moyens sont placés au centre de la culture. D'autre part, une organisation qui est caractérisée comme étant « orienté objectif » se concentre plutôt sur le résultat final de l'opération. Ce type de processus encourage les prises de risque car l'élément clé est de réussir à atteindre les objectifs qui ont été fixés.

Orienté employé versus orienté travail

Cette dimension est en lien avec la philosophie de gestion adoptée par les entreprises. Les organisations optant pour une culture orientée employé vont mettre au centre de leur préoccupation le bien-être de leurs employés. Le bien-être des employés peut prendre le pas dans certains cas sur le travail. Une culture orientée travail quant à elle met un point d'honneur à ce que les employés accomplissent leurs tâches au dépens de leur propre personne dans certains cas.

Paroissial versus professionnel

L'identité des membres adoptant une vision paroissiale est définie par l'organisation dans laquelle ils travaillent tandis que la vision professionnelle détermine l'identité de leur membre par rapport à la profession qu'ils exercent.

Système ouvert versus système fermé

Cette dimension dépend des facteurs de communication interne ainsi qu'externe. Ces facteurs de communication influencent sur les capacités d'adaptation des étrangers à la culture du pays concerné.

Contrôle relâché versus contrôle strict

Cette dimension pose ses fondements sur le degré de formalité, de ponctualité, discipline et contrôle au sein d'une organisation. D'une part, il y a des unités qui requièrent une grande discipline ainsi qu'une petite marge d'imprévu opteront pour un contrôle strict. Ces unités sont notamment les banques, les entreprises pharmaceutiques, etc. D'autre part, certaines unités peuvent se permettre une marge d'imprévu et ne requièrent par conséquent pas autant de discipline et contrôle. Ces unités adoptant un contrôle relâché sont notamment des agences de publicité, des laboratoires de recherche, etc.

Pragmatique versus normative

Cette dimension pose ses fondements sur la manière d'interagir avec son environnement et ses clients. En effet, une interaction plus fluide sera adoptée par une culture pragmatique car la société doit s'adapter au contexte, à la situation et l'ère dans laquelle il se trouve afin de

garantir son futur. Tandis que les cultures normatives sont caractérisées par le respect des traditions et des règles. Les changements sociétaux sont vus d'un très mauvais œil.

Le modèle d'Hofstede représente un outil permettant l'analyse tant nationale qu'organisationnelle de la culture. D'une part, les dimensions nationales font référence à des variables indépendantes. D'autre part, les dimensions organisationnelles font référence à des variables dépendantes. Dans la suite, ce modèle va nous permettre d'analyser la culture japonaise et française.

PARTIE 3 : F&A- Japon et France

Nous avons pu constater la relation qui lie la culture aux opérations de F&A. Afin d'être plus concret dans notre analyse, nous allons appliquer les théories évoquées précédemment au cas de la France et du Japon.

Nombre de pays en raison de leurs environnements ainsi que de leurs idéologies n'ont pas été adeptes des opérations d'intégration au commencement. Parmi les pays ayant été réfractaires aux opérations d'intégration, on peut compter le Japon et la France.

Nous observons que malgré des débuts hésitants, la France ainsi que le Japon ont fini par prendre part aux opérations de F&A. Cependant, dans notre cadre, ce qui nous intéresse, ce sont les opérations de F&A réalisées entre les entreprises françaises et japonaises.

Suite à l'alliance nouée entre Renault et Nissan en 1999, de nombreuses alliances ont été créées entre le Japon et la France. Parmi ces alliances, nous comptons notamment Schneider Electric et la PME digital Electrics, Lafarge et Ciments Aso, Nikon et Essilor, Axa et Nichidan, etc. Ces alliances ont permis la création de nouveaux modes de gestion d'entreprise. Il semblerait que contre toute attente, ces alliances interculturelles soient sources d'enrichissement et d'assainissement des relations entre Français et Japonais tout en respectant la culture de chacun. La rencontre de ces deux cultures permet d'innover tant bien au niveau du management et la formation du personnel qu'au niveau technologique.

Les deux pays ont des forces spécifiques à leur société permettant la création de synergies. Le Japon est réputé pour sa capacité liée au R&D, gestion des méthodes de production ainsi que son design tandis que la France peut se vanter de ses connaissances en stratégie de marques, design, finance, méthodes d'approvisionnement et R&D.

En ce qui concerne les secteurs, les Japonais excellent dans les secteurs relatifs à l'automobile, la bureautique, l'électronique, etc. tandis que les Français se distinguent dans des secteurs tels que le luxe et l'évènementiel, l'agroalimentaire, l'aéronautique, etc. (Nakai, T., 2006)

Ces arguments semblent démontrer que l'alliance de ces deux pays est une opportunité de croissance bénéficiant à chacun. Cependant, bien que les différentes cultures soient sources de complémentarité et de richesses, cela peut également constituer un frein important au succès de l'intégration. Afin d'aborder le sujet des barrières culturelles, nous allons analyser la culture japonaise et française à travers la loupe des cultures nationales et organisationnelles.

Chapitre 1 : Analyse du Japon

1.1 Contexte historique

Avant les années 90, les structures ainsi que les idéologies adoptées au Japon dés-incident les entreprises japonaises à entreprendre ainsi qu'à participer à des opérations de F&A.

Concernant les structures, la régulation japonaise aux allures protectionnistes ne favorise pas l'ouverture du marché japonais aux étrangers. En addition, il y a une grande pression portée sur les entreprises japonaises afin de maintenir une stabilité des titres de propriété ainsi que des relations inter-entreprises. Concernant les idéologies, les entreprises japonaises sont réticentes à l'idée de laisser le contrôle de leurs entreprises aux mains d'investisseurs étrangers.

Cependant, en 1960, les Japonais n'ont d'autres choix que de relâcher leur régulation favorisant désormais les investissements à l'étranger ainsi que les investissements des étrangers au Japon. Ce relâchement est induit par les phénomènes de globalisation ainsi que le développement des marchés financiers. Cette ouverture profite aux Japonais de bien des manières. Au niveau macroéconomique, la société Japonaise espère pouvoir accélérer leur

croissance économique en misant sur la création de nouvelles synergies ainsi qu'à l'accès à de nouveaux marchés. Au niveau microéconomique, les entreprises japonaises espèrent atteindre leurs tailles critiques par le biais des opérations de F&A ; outil utilisé dans le cadre de croissance externe. (Jackson,G., Miyakima, H., 2008).

Nous distinguons deux vagues d'opérations de F&A au Japon: La période de 1963 à 1972 ainsi que la période 1989 jusqu'aux années 2000. Bien que les opérations d'intégration au Japon connaissent des périodes de baisse et stagnation, en 2019 le nombre d'opérations réalisées atteint le stade de 3412 opérations pour une valeur totale d'environ 18 millions de dollars. (Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances, s.d).

Le nombre ainsi que la valeur des opérations de F&A sont conséquents en comparaison d'autres pays. Cela s'explique du fait que le Japon représente actuellement un marché assez attractif aux yeux des étrangers dû à de nombreuses raisons. D'un point de vue macroéconomique, la société japonaise dispose d'un gouvernement stable, une monnaie forte qui est le Yen, un taux d'inflation faible et pour finir, un taux de croissance élevé. D'un point de vue microéconomique, les entreprises japonaises ont un bilan global très positif caractérisé par une trésorerie conséquente permettant la mobilisation de capital pour des opérations d'intégration ainsi qu'un taux d'endettement faible.

M&A Japan

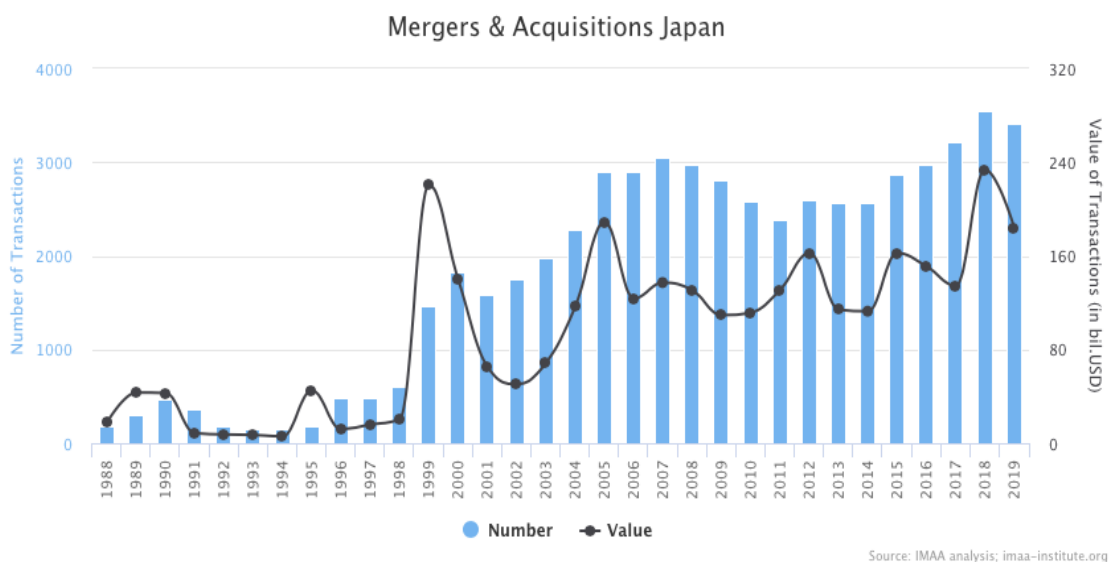


Fig. 5 Valeur et nombres des opérations d'intégration au Japon. Publié par (Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances, s.d)

Maintenant que le contexte historique a été posé, nous pouvons désormais nous concentrer sur l'aspect culturel japonais en distinguant culture nationale et culture organisationnelle.

1.2 Culture nationale (Hofstede insights, 2020)

La dimension de la distance face au pouvoir au Japon est complexe. Cela est dû au fait que les Japonais sont pleinement conscients de la hiérarchie au sein de leur société et agissent en concordance avec leur place au sein de celle-ci. Cette distance face au pouvoir est également illustrée dans le cadre de l'expérience professionnelle japonaise.

En effet, chaque décision prise au sein de l'entreprise doit être validée par tous les niveaux pour finir par le top management. Néanmoins, la complexité de cette dimension réside dans le fait que tous les employés de l'entreprise ont un pouvoir décisionnel. Les prises de décisions impliquent tous les employés de l'entreprise quels que soient leurs postes. De ce fait, il ne s'agit pas d'une société hiérarchique à proprement parler.

Le Japon a des caractéristiques indéniables mettant en priorité le bien-être de toute l'organisation plutôt que celui d'un individu. Au Japon, l'appartenance à un groupe est évaluée très positivement. Grâce à cela, les Japonais éprouvent un certain confort et se sentent en sécurité.

Les différences au sein de la société sont prises en compte et respectées afin de garantir une cohésion au sein des groupes. Il est tout de même attendu des Japonais d'adopter une attitude conforme à la culture japonaise. Il y a une forte distinction entre les personnes appartenant à un groupe et ceux ne l'étant pas. Il est très mal vu au Japon de ne faire partie d'aucune organisation. Cependant, le Japon n'est pas aussi collectiviste que pourraient l'être ses voisins dont notamment la Chine et la Corée. Cela s'explique du fait que ces derniers adoptent un système de famille élargie qui est une des fondations des sociétés collectivistes. En raison de cela, le Japon peut être considéré comme une société individualiste ou collectiviste selon la perspective adoptée. Les Occidentaux considèrent que la culture japonaise est collectiviste tandis que les Asiatiques caractérisent la culture japonaise comme étant individualiste.

Le Japon est réputé pour avoir une des cultures les plus masculines au monde. Cette dimension peut être étonnante dû à leur caractère collectiviste. Néanmoins, il y a une explication à cela. Cela s'explique du fait que le caractère masculin ne fait pas référence à des comportements individuels assertifs et compétitifs. Le caractère masculin s'illustre plutôt dans le cadre de la collectivité. Les Japonais entendent faire de leur organisation, la meilleure qu'il soit en comparaison avec leurs concurrents. Pour ce faire, les Japonais mettent un point d'honneur à viser l'excellence dans chaque aspect de leurs vies. Cela passe notamment dans le cadre professionnel. En effet, les Japonais mettent un point d'honneur à ce que les produits et services offerts soient irréprochables tant d'un point de vue qualitatif que représentationnel. A cela s'ajoute le fait que les Japonais soient accros au travail.

Au Japon, il y a une grande distinction entre le rôle des hommes et des femmes. Il est difficile pour une femme de gravir les échelons car elles sont présumées être responsables de leur ménage plutôt que de passer de longues heures au travail comme le font les hommes.

Les Japonais mettent un point d'honneur à éviter tout risque. Pour ce faire, ils ont élaboré une multitude de plans de secours mettant en scène les pires scénarios réalisables. Ce besoin a été motivé par les nombreuses catastrophes naturelles que le Japon a subies telles que les tsunamis, éruptions volcaniques, tremblements de terre, etc. Cette peur du risque s'est répercutée dans tous les aspects de la vie des Japonais. On constate notamment que le quotidien de ces derniers est parsemé de rites et coutumes laissant peu de place à l'imprédictable. De ce fait, tout changement au Japon est dur à établir car de nombreuses études quant à la faisabilité du projet ainsi qu'aux facteurs de risques sont menées.

Les Japonais ont une culture adoptant une orientation long terme. Ces derniers sont conscients que la vie est courte mais ils considèrent faire partie d'un plus grand dessein exigeant d'eux un comportement exemplaire afin d'assurer un futur prometteur.

Les Japonais ne cèdent pas à leurs désirs et pulsions. Ils sont connus pour être constamment dans la retenue. De ce fait, ils ne prennent que peu de temps pour vaquer à des activités divertissantes. Cette retenue est dictée par des normes sociales poussant les Japonais à associer le plaisir à quelque chose de négatif. Ces caractéristiques sont souvent sujettes à une société caractérisée par du cynisme et pessimisme.

1.3 Culture organisationnelle (Lincoln, J. R., Kalleberg, A. L., 1992 ; Hostede insight, 2020).

La culture organisationnelle japonaise est indéniablement orientée résultats. Les entreprises japonaises adoptent une approche nommée « Kaizen ». Cette approche est mise au centre de toutes les stratégies ainsi qu'aux procédures managériales de l'entreprise. Cette approche n'est pas une technique en tant que telle, il s'agit plutôt d'une attitude à adopter valorisant les améliorations continues dans tous les domaines ainsi que le souci de satisfaire les clients. Les améliorations sont applicables dans tous les domaines de l'entreprise (managériales et non managériales) ainsi qu'à toutes ses parties prenantes (manageres, employés, ouvriers).

Le concept de Kaizen se matérialise au quotidien en procédant à des infimes changements impactant néanmoins l'efficience et la productivité au sein de l'entreprise sur le long terme, mais ayant un impact conséquent sur le long terme. Les Japonais considèrent que toutes les procédures sont sujettes à être améliorées et ils mettent un point d'honneur à ce que cela soit effectivement le cas. Toute amélioration fait l'œuvre d'une gratification octroyée par l'entreprise afin de perpétuer et motiver leurs employés.

Le Kaizen est constitué de 2 types nommés : Gemba Kaizen et Teian Kaizen. Ces 2 types sont tout de même centrés sur les standards de qualité ainsi que l'amélioration des procédures de production. Le Gemba Kaizen est une approche orientée action c'est-à-dire que cette approche se focalise sur l'amélioration des activités sur le lieu de travail. Ces changements subtils jouent sur la performance long-terme de l'organisation. Le Teian Kaizen est une approche orientée théorie c'est-à-dire que cette approche se focalise sur les améliorations stratégiques influencés par le top management. Cette approche joue un rôle significatif sur l'implémentation de nouvelles procédures ainsi que pratiques à des fins d'optimisation des pratiques d'entreprise ainsi que des pratiques de production.

Le bien-être des employés au sein des entreprises japonaises fait l'objet d'une grande attention. Afin d'assurer ce bien-être, les entreprises japonaises garantissent à leurs employés la sécurité de leurs emplois, une protection sociale ainsi que des trainings pour leur offrir une formation de qualité. En addition de cela, les entreprises japonaises offrent à leurs employés un grand contrôle sur les processus de production. Tous ces facteurs permettent aux employés de se sentir valorisés et de s'identifier plus facilement à leurs entreprises grâce à une plus

grande implication dans le fonctionnement de l'entreprise. La seule exigence posée est la loyauté et l'engagement des employés envers leurs entreprises. Ces méthodes portent leurs fruits car on constate auprès des employés japonais un faible taux d'absentéisme, peu de grèves, une grande loyauté et engagement auprès de leurs entreprises.

Les employés définissent leur identité en fonction de leur appartenance à un groupe plutôt que la profession qu'ils exercent. Ce besoin d'appartenance favorise l'esprit de collaboration ainsi que d'entraide au sein des entreprises. Cette collaboration est exigée à tout niveau de l'entreprise. Par conséquent, le management doit aussi se plier à cette règle et collaborer avec les employés. Ce sentiment d'appartenance influence les relations entre employés.

Les supérieurs hiérarchiques prêtent une grande attention au bien-être de leurs subordonnés ainsi qu'à la protection de leurs intérêts. Les subordonnés sont dévoués à accomplir un travail de qualité afin de faciliter le travail des supérieurs hiérarchiques.

L'appartenance à une organisation influence également les avantages octroyés aux employés de l'entreprise. Les employés travaillant à plein temps bénéficient de tous les avantages sociaux ainsi qu'aux bonus tandis que les employés travaillant à mi-temps n'obtiennent aucun de ces avantages. En addition de cela, on attend des employés qu'ils soient présents au sein d'une entreprise pour une longue durée. Le fait de quitter une organisation est synonyme d'abandon des autres membres de l'entreprise aux yeux des Japonais. Par conséquent, démissionner est très mal perçu. Afin d'éviter ce genre de situation, le recrutement est un processus très sélectif et exigeant énormément de temps car les postulants passent par de nombreuses phases avant d'être recrutés. En résumé, être recruté ainsi que démissionner ne sont pas des actions qui sont prises à la légère auprès des Japonais.

Tout au long de leurs parcours professionnels, les employés occupent de nombreux postes au sein de la même entreprise. Cet aspect permet aux employés d'avoir une vision de toute la structure organisationnelle. En addition de cela, le sentiment d'identification vis-à-vis de l'entreprise est fortifié. Les employés voient l'entreprise comme étant un tout plutôt qu'un regroupement de différents départements.

La communication au sein des entreprises japonaises est tout un art à maîtriser. La complexité de la communication au sein des entreprises japonaises réside dans le fait qu'elle soit implicite. Une communication implicite est allusive c'est-à-dire qu'elle se fait par le biais

de sous-entendu, détours, etc. Par conséquent, la maîtrise de la langue ne suffit pas pour communiquer. Pour se faire, une connaissance des codes de la culture japonaise est requise car le contexte, les relations, etc. sont des facteurs à prendre en compte afin de communiquer correctement. (Voir annexe fig.7)

Au Japon, le contrôle au sein des entreprises est assez relâché. Cela s'explique du fait que tous les employés sont impliqués dans les prises de décision. Par conséquent, ils sont plus motivés à accomplir correctement leur travail. En addition de cela, les hautes fonctions sont chargées de guider ainsi que de venir en aide à leurs subordonnés. Il y a une relation de bienveillance entre les supérieurs hiérarchiques et les subordonnés.

Bien que les Japonais aient des rites et coutumes bien définis, ils sont également aptes à s'adapter au contexte dans lesquels ils se trouvent. Cela s'illustre notamment par le fait que malgré leur idéologie plutôt protectionniste, ils ont été enclins à s'ouvrir au monde afin de garantir la croissance et le développement des entreprises. Ils adoptent de ce fait une culture pragmatique.

Il y a également d'autres éléments intéressants concernant la culture d'entreprise japonaise dont notamment le partage de connaissances, la séniorité et la sphère vie privée et professionnelle.

Au sein des entreprises japonaises, le partage de connaissances est internalisé. Cette connaissance tacite est motivée du fait que les membres plus expérimentés soient toujours là afin d'aider les personnes moins expérimentées à accomplir leurs tâches. Par conséquent, les entreprises japonaises ne ressentent pas le besoin de documenter leurs connaissances. L'entraide est requise de tous les membres de l'organisation afin de garantir la performance optimum des procédures. Le partage de connaissances au sein des entreprises japonaises est grandement incité. Cela s'explique par le fait que la connaissance n'est pas un critère de promotion, les Japonais se basent plutôt sur des critères d'ancienneté.

La création de connaissance implique tous les membres de l'organisation et se réalise lors de groupes de discussions en faveur du bien-être toute l'organisation. La création de connaissance peut être caractérisée comme étant circulaire étant donné que la connaissance est créée en groupe pour être transmise à tous les autres membres n'ayant pas pu prendre part

à la discussion. La connaissance partagée est internalisée au sein de l'organisation donnant naissance au cycle.

Les promotions au sein des entreprises japonaises se basent sur des critères de séniorité. Les pouvoirs décisionnaires estiment que ce sont les personnes ayant le plus d'expériences au sein de l'entreprise, qui ont le plus de connaissances. Les employés ayant le plus d'expériences sont très respectés par leurs subordonnés et ont pour charge de participer activement à la formation de ceux-ci. Dû à l'orientation sur le long-terme, on s'attend à ce que les employés aient des relations harmonieuses. De nombreuses règles et procédures sont mises en place afin d'éviter toute situation de conflit ainsi que de compétition. Les relations ne doivent pas nécessairement être amicales tant que le respect est de surcroît et que la hiérarchie est respectée.

La culture d'entreprise assure son futur en investissant massivement dans les projets de R&D. Cet investissement est maintenu aussi bien dans des conditions économiques favorables que dans des conditions moins favorables. Ces investissements ont pour finalité de s'assurer aussi un taux de capital propre élevé, une croissance constante des parts de marché. Il s'agit d'une vision sur le long terme car de nombreuses entreprises se focalisent sur la réalisation des profits trimestriels.

La séparation entre sphère privée et professionnelle est très floue au sein des entreprises japonaises. La vie professionnelle des employés empiète sur leur vie personnelle. Les relations entre employés s'étendent en dehors de la sphère de travail.

Nous constatons que la culture japonaise se démarque des autres cultures de multiples façons, y compris d'un point de vue national et organisationnel. La particularité de cette culture aurait pu être un frein au développement du Japon. A contrario, elle a été un atout indéniable à son développement. Nous allons désormais passer à l'analyse de la culture française.

CHAPITRE 2 : Analyse de la France

2.1 Contexte historique

La France adopte les opérations de F&A assez tardivement. Cela s'explique du fait qu'il y ait de nombreuses restrictions imposées aux élites financières, commerciales et gouvernementales. En 1960, la première vague d'opérations d'intégration voit le jour. En dehors des facteurs déclencheurs communs mondialement, la France connaît la signature du traité de Rome. Le traité de Rome promet la diminution des droits de douane et le développement des échanges des biens, des personnes et des capitaux. Ce traité a permis à la France de remettre en question sa structure centrée sur le marché national c'est-à-dire le marché français.

Cette concentration nationale était un frein à la croissance économique française. Afin de ne pas se laisser dépasser par les autres pays, la France finit par participer aux opérations de F&A dont premièrement les opérations de concentration industrielle. Cette initiative a été encouragée par l'Etat.

Tout comme le Japon, la France connaît des phénomènes tels que la globalisation, la dérèglementation ainsi que le développement des marchés financiers favorisant l'adoption des opérations de F&A. La France, au cours de l'histoire, a connu 2 vagues d'opérations d'intégration de 1966 à 1972 ainsi que de 1985 à 1990. En 2019, la France a connu 2 534 opérations de F&A pour une valeur totale d'environ 19 millions de dollars.

M&A France

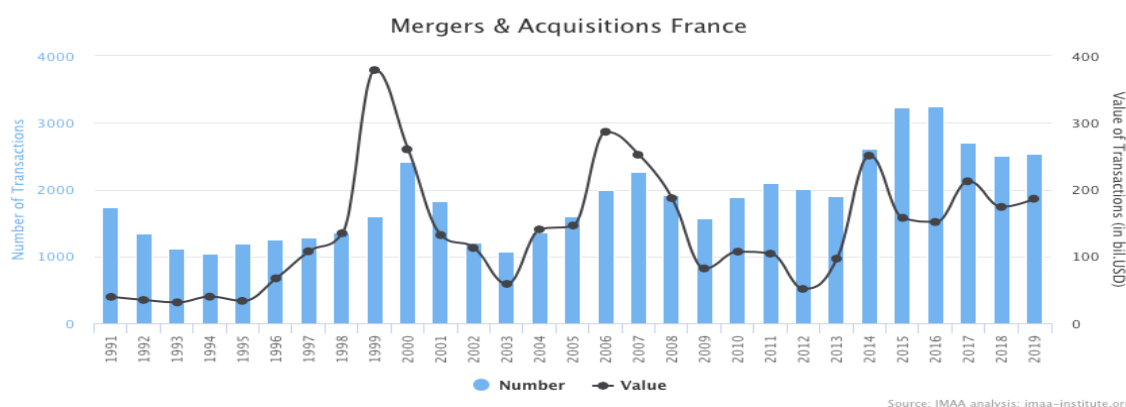


Fig 6. Nombre et valeur des opérations d'intégration en France (Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances, s.d)

2.2 Culture nationale

La France a un score élevé concernant la distance par rapport au pouvoir. Cette distance face au pouvoir est instaurée dès l'enfance. En effet, les Français dès le plus bas âge sont dépendants émotionnellement d'une figure paternaliste. Cela commence par la figure parentale, puis au fil des années cela s'étend aux figures professorales et aux supérieurs hiérarchiques. Les Français sont conscients des inégalités présentes au sein de leur société et les acceptent. Le pouvoir est fortement centralisé au sein du gouvernement. Le maintien et la protection des régulations sont assurés par le Gouvernement Français. Pour ce faire, le Gouvernement fait face à de longues et strictes procédures. L'aristocratie ainsi que les personnes fortunées détiennent énormément de pouvoir en France. Les personnes ayant un certain statut social ne désirent pas se mélanger avec la population moyenne française.

La culture française est très individualiste. Cette individualité est due à une éducation caractérisée par une indépendance émotionnelle par rapport aux organisations dont ils font partie. Par conséquent, les Français sont très centrés sur eux-mêmes et par extension leur famille restreinte. Cette individualité se matérialise par le fait que la réussite d'une personne dépend de critères relatifs au travail (la profession exercée ainsi que le statut) et son patrimoine financier (plus on a de l'argent, plus on est un exemple de succès).

La société française a une culture caractérisée comme étant féminine. La culture française doit son caractère féminin à un système de sécurité sociale protégeant la population française. Ce système offre aux employés des semaines de 35 heures ainsi que 5 semaines de vacances par an. On constate qu'en France, la haute société est caractérisée par des valeurs féminines tandis que la classe ouvrière a des caractéristiques masculines. Ce dernier point est propre à la France. La haute société met un point d'honneur à profiter de la vie, tandis que la classe ouvrière tendra plus à centrer sa vie autour de son travail et son évolution en son sein.

L'évitement du risque est la dimension qui a le plus d'impact auprès des Français. Ces derniers évitent le risque à tout prix, pour ce faire ils misent sur des structures et des plans bien définis. Les Français prêtent une grande attention à recevoir toutes les informations requises afin de mener à bien toute sorte d'entrevues. Ces caractéristiques permettent aux Français d'évoluer dans un environnement stable tout en développant des technologies et systèmes complexes.

La France adopte une orientation long terme. Afin de garantir des résultats sur le long terme, les Français misent sur une forte capacité d'adaptation quant au contexte social et économique.

Les Français ont une relation ambiguë avec la notion de plaisir. Bien que la haute société tâche de profiter des plaisirs qu'offre la vie, la plupart des Français sont des personnes stressées et ne prenant pas assez de temps pour soi-même afin de profiter de la vie. Cela s'illustre bien sur l'indice de bonheur des Français qui n'est pas très élevé.

2.3 Culture organisationnelle (Martin, C., 2005 ; Hofstede INSIGHTS, 2020 ; d'Iribarne, P., 2006).

Au sein de l'entreprise, les employés notamment les managers ont tendance à jongler entre différentes tâches, projets, etc. Cette attitude est influencée par le désir d'exécuter ainsi que finaliser le plus de projets possible. Cette attitude multitâches implique un rythme de travail caractérisé par de l'irrégularité, de la confusion et de l'impulsivité.

A contrario, les prises de décisions sont basées sur une analyse rationnelle et analytique au sein des entreprises. Pour ce faire, les supérieurs hiérarchiques évaluent toutes leurs alternatives et font de multiples recherches. Néanmoins, le rationalisme de leur décision vient quelques fois après coup car les prises de décision peuvent être teintées d'impulsivité.

En addition, les prises de décision au sein des entreprises sont dictées par une seule personne. La culture d'entreprise ne favorise pas la communication entre les supérieurs et leurs subordonnés. Il y a très peu d'échange d'idées entre membres. Ce phénomène est exacerbé dans les grandes entreprises car plus il y a de niveaux, plus la communication est coupée avec les personnes occupant de hautes fonctions. Par conséquent, les subordonnés ont peu voire aucun pouvoir dans les processus décisionnels au sein de leur entreprise.

Les employés ne sont pas toujours en accord avec les décisions prises mais sont dans l'obligation de les respecter. Afin de motiver les employés, les managers usent de leur force de persuasion ainsi que de leur autorité. Ce manque de communication désincite les employés à exécuter les décisions. Afin d'exprimer leurs mécontentements, les employés français entament de nombreuses grèves et révoltes.

La hiérarchie en entreprise est établie de manière claire et distincte. Les niveaux hiérarchiques en France sont plus nombreux que ceux distingués en général dans d'autres pays tels que l'Allemagne et le Royaume-Uni. Les supérieurs hiérarchiques ont de nombreux avantages associés à leurs postes et sont difficilement accessibles dû à toutes les responsabilités dont ils sont acculés. En accord avec cette culture élitiste, les supérieurs hiérarchiques sont souvent issus d'écoles prestigieuses. Cet élitisme exacerbe l'esprit de compétitivité des membres au détriment de l'esprit d'équipe. Les employés sont centrés sur leur individualité et cherche à obtenir des promotions au détriment du bien-être de la collectivité.

Les Français accordent beaucoup d'importance à la communication qui est explicite. Les Français n'hésitent pas à adopter une communication directe. En addition de cela, ils n'hésiteront pas à aller au conflit en cas de désaccord.

Cependant, la communication concernant l'explication des tâches et prises de décisions, le contexte et relations sous-jacentes au sein de l'entreprise ne sont pas exprimées de manière claire. De ce fait, les employés peuvent être perdus quant aux attentes de leurs supérieurs concernant leur performance au sein de l'entreprise.

Néanmoins, les relations entre les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés sont très formelles. Les subordonnés acceptent et respectent l'autorité associée aux postes de haute responsabilité. La collaboration entre niveaux hiérarchiques est quasi inexistante. La plupart de leurs contacts se résument à l'indication des directives par les supérieurs hiérarchiques et à leurs exécutions par leurs subordonnées. Les notions d'entraide et de soutien ne sont pas à l'ordre du jour entre ces derniers.

Les entreprises françaises ont la réputation d'aborder une certaine arrogance en négligeant leurs relations avec leurs clients. Cela se matérialise notamment dans le fait de ne pas être à l'écoute de leurs clients.

Les Français mettent un point d'honneur à séparer leur vie professionnelle et privée. Cela est dû au fait que les employés français se sentent rapidement submergés par la pression au travail dû à l'importance qu'ils portent à ce que leurs supérieurs hiérarchiques disent et fassent. Ce phénomène est nourri par la dépendance émotionnelle aux figures paternalistes dont nous avons parlé précédemment.

Le contrôle au sein des entreprises françaises est strict à tous les niveaux hiérarchiques. Ce contrôle assure la concrétisation des projets entamés.

Conclusion :

Les opérations de F&A sont des outils très attrayants afin de garantir la croissance et le développement des entreprises. Il y a de nombreuses motivations ainsi qu'avantages à opter pour cet outil utilisé dans le cadre de croissance externe.

Ces opérations bien que coûteuses semblent être une bonne alternative aux opérations de croissance interne d'un point de vue stratégique. Néanmoins, nous observons un taux élevé d'échec de ces opérations menant à des résultats financiers négatifs.

Ce taux d'échec est expliqué par un aspect des opérations de F&A qui est souvent négligé bien qu'il soit intrinsèque à ce type d'opérations. Il s'agit de l'aspect culturel.

L'aspect culturel joue un rôle prépondérant à la réussite ou l'échec des opérations d'intégration. Cela est dû au fait que les divergences culturelles génèrent des coûts financiers et temporels significatifs. Dans le cas où les entreprises ne prennent pas correctement en compte les aspects culturels, ce qui arrive bien trop souvent d'où le taux d'échec élevé, les coûts surpassent les performances réalisées par les opérations d'intégration.

Nous retrouvons ce phénomène dans les opérations d'intégration domestiques et transfrontalières. Cependant, les opérations d'intégration transfrontalières exigent une capacité d'adaptation supérieure aux opérations d'intégration domestiques. Cela s'explique du fait que les opérations d'intégration transfrontalières sont sujettes à des cultures nationales et organisationnelles divergentes selon les pays impliqués dans cette opération.

Dans notre cas, il s'agit de la France et du Japon ayant tous les deux une culture forte. Nous constatons notamment que la culture japonaise est unique en son genre. Elle est caractérisée par des valeurs collectivistes, une faible distanciation face au pouvoir, masculine, évitant toute incertitude, orientée sur le long terme ainsi que restreinte sur les plaisirs. La culture française, quant à elle, est caractérisée par des valeurs individualistes, une plus grande distanciation face au pouvoir, orientée sur le long terme, féminine, évitant toute incertitude, orientée sur le long terme ainsi que restreinte sur les plaisirs.

Nous constatons que les deux cultures partagent quelques caractéristiques en commun. Cependant, les caractéristiques communes ne se manifestent pas de la même manière dans les deux cultures dû à des intensités différentes (Voir annexe fig.8). Cette différence d'intensité des caractéristiques impacte la difficulté d'adaptation entre les deux pays.

Les divergences au sein de la culture nationale telles que notamment les caractéristiques collectiviste-individualistes, culture féminine-masculine sont problématiques lors d'opération d'intégration entre le Japon et la France. Ces divergences mènent à des incompréhensions, des conflits, des tensions entre Japonais et Français rendant toute collaboration difficile et coûteuse.

Bien entendu, les divergences culturelles impactent également la culture d'entreprise japonaise et française. Les méthodes de production ainsi que la gestion du personnel sont radicalement différentes entre ces deux pays. La culture organisationnelle japonaise porte une grande importance sur les procédures, le bien-être de ces employés, la construction de l'identité par l'appartenance à une organisation, un contrôle relâché et le pragmatisme. Quant à la culture organisationnelle française, elle est plus complexe à analyser dû à des frontières floues des diverses caractéristiques. Nous pourrions caractériser la culture organisationnelle française comme étant orientée objectif, portée sur le travail plutôt que le bien-être des employés, la construction de l'identité est définie par la profession exercée, un système ouvert, un contrôle strict ainsi que pragmatique.

Dans le cadre d'opérations d'intégration, ces différences organisationnelles sont sources de conflit, rotation du personnel, stress, etc. Les employés ainsi que les pouvoirs décisionnaires subissent des grands changements.

Dans la plupart des cas, on observe une baisse de la performance des employés ainsi que de nombreux conflits au niveau du management concernant les procédures de production et gestion du personnel.

Pour répondre à notre question de recherche qui est : « **Quel est le rôle et l'impact des barrières culturelles lors de F&A entre le Japon et la France ?** », nous en arrivons à la conclusion que les barrières culturelles jouent un rôle déterminant dans la réussite des opérations d'intégration. Les opérations d'intégration peuvent sembler avantageuses d'un point de vue stratégique et financier.

Néanmoins, la sous-estimation de l'aspect culturel génère des coûts temporels et financiers primant sur les gains générés par ce type d'opérations.

Tout au long de ce travail, nous avons parlé de l'impact de la sous-estimation de l'aspect culturel dans le cadre des F&A. Désormais, nous allons nous concentrer sur un cas pratique mettant en exergue le potentiel de la culture dans les F&A.

PARTIE 4 : Étude de cas (Alliance Renault-Nissan)

Afin d'illustrer notre partie théorique, nous allons nous pencher sur l'alliance des entreprises Renault et Nissan opérant dans le secteur automobile.

CHAPITRE 1 : Secteur automobile

En 2019, le secteur automobile opère 833 opérations de F&A pour un montant d'environ 110 milliards de dollars à travers le monde (institute for Mergers, Acquisitions and Alliances, s.d). . Néanmoins, ce secteur n'échappe pas à la règle et génère des performances financières négatives. Parmi ces échecs, nous pouvons prendre pour exemple des alliances tels que Renault-Volvo, VW-Suzuki, etc. Les facteurs menant à ces échecs ne sont pas de type organisationnel. Les performances négatives sont générées par la sous-estimation des facteurs culturels et institutionnels. (Barmeyer, C., & Franklin, P., 2016).

De plus, le secteur automobile subit la pression de la globalisation ainsi que de l'internationalisation des entreprises. Ce phénomène est exacerbé dans le secteur automobile dû à un grand besoin des entreprises d'atteindre leur taille critique et de réduire leurs coûts. Afin de rester compétitives, les entreprises automobiles optent pour les alliances stratégiques.

M&A Automobiles & Components

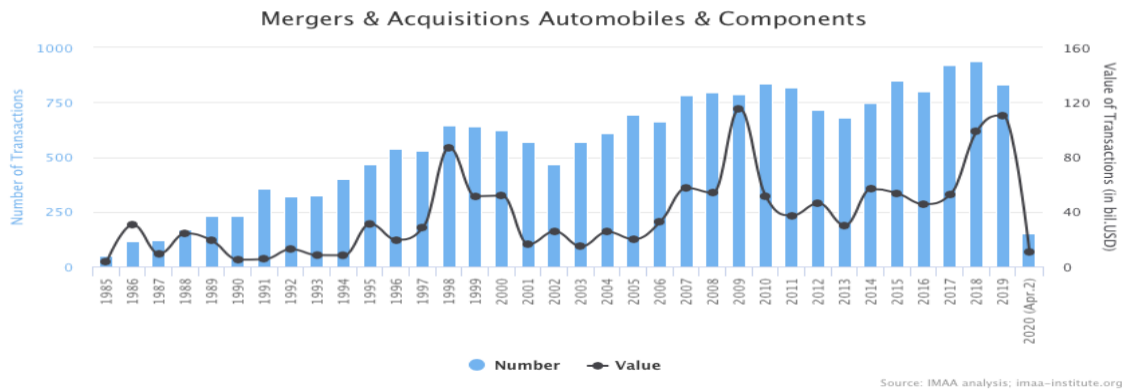


Fig 7. Nombre et valeur des opérations d'intégration mondiales dans le secteur automobile (Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances, s.d)

CHAPITRE 2 : Alliance Renault-Nissan

2.1 Choix d'étude de cas

Notre choix d'étude de cas se porte sur l'alliance réalisée entre Renault et Nissan. Ce choix a été motivé par la réussite indéniable quant au management interculturel opposant la culture japonaise et française. Le management interculturel au sein de cette alliance a permis à Renault et Nissan de se placer en tant que premier constructeur mondial durant de nombreuses années. Cette réussite défiant les statistiques du taux d'échec en lien avec les barrières culturelles nous semble être un bon sujet d'étude.

2.2 Naissance de l'alliance (Kang, N. H., Sakai, K.,2000).

Nissan, tout comme la plupart des entreprises japonaises, était réfractaire à l'idée de participer à une opération d'intégration transfrontalière. Cependant, l'entreprise japonaise frôlait la faillite suite à des problèmes liés à des capacités industrielles excédentaires ainsi qu'à du surendettement. Cette situation contraint Nissan à envisager une alliance avec une entreprise étrangère. Après de multiples tentatives, le choix final s'était porté sur l'entreprise française Renault. La concrétisation de cette alliance était actée en 1999 par une prise de participation majoritaire de Renault au sein de l'entreprise Nissan. (Kang, N. H., Sakai, K.,2000).

L'alliance constituée prône l'autonomie de chaque partie tout en exploitant les synergies générées par l'association interculturelle de ces entreprises. L'autonomie n'enfreint pas l'adoption d'une stratégie commune au sein de l'alliance.

Cette alliance s'avère payante à bien des niveaux. Tout d'abord, nous constatons que les deux parties prenantes parviennent à réduire considérablement leurs coûts fixes. Ensuite, les deux entreprises profitent de la naissance de synergies liées aux domaines de R&D, production, logistique, etc. Pour finir, le succès de cette alliance assure à Renault-Nissan la première place mondiale en 2017 et 2018 en termes de volume de ventes.

Cette réussite est principalement attribuée au Président Directeur général Carlos Ghosn. La gestion de cette intégration a valu à Carlos Ghosn de nombreuses louanges car nombre vouait à l'échec l'association de ces deux cultures fortes.

2.3 Approche de l'alliance Renault-Nissan selon Carlos Ghosn (Barmeyer, C., & Franklin, P., 2016 ; Emerson, V. , 2001;Barmeyer, C. & Mayrhofer, U., 2009).

Nous avons déjà mentionné le fait que le redressement de l'entreprise Nissan s'est fait par le biais de réductions de coûts ainsi qu'exploitation de synergies. Néanmoins, Carlos Ghosn doit sa grande popularité au fait qu'il sorte totalement des sentiers battus en termes de management interculturel.

Ghosn est issu d'une diversité culturelle libanaise et brésilienne. Cette mixité lui permet d'adopter une approche et une relation unique face aux divergences culturelles fortes. De nombreux managers considèrent qu'afin de réussir une intégration, il faut réussir à pallier les différences opposant des modes de vie différents. Contrairement à la plupart des directeurs, Ghosn n'a pas considéré ces divergences comme des freins à la réussite de cette alliance mais plutôt comme une force au profit de celle-ci. Ghosn affirme que lorsque les différences culturelles sont prises en compte et acceptées par les deux parties prenantes, ces différences sont sources d'enrichissement et de complémentarité. Par conséquent, l'impact généré par les divergences culturelles est dépendant de l'approche adoptée face aux cultures différentes.

Nombre de directeurs ont douté de la réussite de cette alliance. Lors d'interviews, nous pouvons entendre de nombreux propos remettant en doute la réussite de l'alliance Renault-Nissan.

Nous pouvons notamment voir les dires de l'ancien dirigeant de la PSA dénommé Jacques Calvet: « Je ne me serais jamais lancé dans une telle opération car les inconvénients, le risque financier, la juxtaposition de deux gammes plus concurrentes que complémentaires et surtout l'énorme difficulté à faire travailler des équipes culturellement à des années-lumière, l'emportent à mon avis sur les avantages » (Ghosn, C. et Riès, P.,2003 ; P.8)

Management interculturel de Carlos Ghosn

Le management interculturel adopté par Carlos Ghosn est un mélange d'un tas de leviers d'actions favorisant la réussite de l'opération d'intégration. Ces leviers d'actions prennent de nombreuses formes dont notamment l'instauration de nouvelles structures, de nouvelles manières de penser, la formation des parties prenantes, des changements opérés quant à la stratégie ainsi qu'à la gestion de l'entreprise et des projets.

Le fondement du management interculturel adopté par Ghosn est centré sur sa sensibilité interculturelle. Ghosn est pleinement conscient qu'une intégration au sein de cultures d'entreprises aussi fortes exige des changements radicaux de la part des deux entités. Les changements requis sont difficiles à mettre en place car chaque entité tient à perpétuer les traditions spécifiques à sa culture. Néanmoins Ghosn considère ces changements comme un mal nécessaire afin d'assurer à l'alliance Renault-Nissan le développement désiré. Pour se faire, Ghosn prend le temps de sensibiliser toutes les parties prenantes quant aux bénéfices que procurent ces changements. Une meilleure compréhension des raisons permet de faciliter l'intégration ainsi que l'adoption de ces changements par les parties prenantes.

Lors d'une interview, Ghosn atteste les dires suivants: « You have to explain with what the former tradition will be replaced. People need to know what the prize is. If this is clearly spelled out why some established traditions have to be changed, people will be more motivated to follow. Especially in Japan change and risk is never easy” (Ghosn in an interview, Emerson 2001:7)

Suite à cela, Ghosn prend également le temps de consulter tous les employés japonais et français quel que soit leur poste hiérarchique afin d'établir des stratégies ainsi que de résoudre les problèmes organisationnels pour ainsi profiter au plus grand nombre. Le fait de consulter tous les employés avant de prendre des décisions est typique des méthodes managériales anglo-saxonnes adoptées par la plupart des entreprises dont celles françaises. Cette méthode

managériale favorise l'implication des employés lors des prises de décision. In fine, ces derniers acceptent et adoptent plus facilement ces prises de décisions.

Changements opérés

Changement structurel

En addition de cela, des équipes inter fonctionnelles voient le jour. Ces équipes sont tout d'abord instaurées chez Nissan en 1999 dans le cadre du « Nissan revival plan » afin de redresser l'entreprise. En 2005, ces équipes sont également adoptées par Renault. Ces équipes sont composées d'employés de différentes fonctions et niveaux hiérarchiques issus des 2 entreprises afin d'assurer que les décisions prises conviennent à toutes les parties de cette alliance. La parité est nécessaire afin qu'il n'y ait pas une relation de dominance entre Renault et Nissan mais plutôt une relation collaborative. Ces équipes inter fonctionnelles sont chargées de challenger et d'établir de nouvelles méthodes de gestion et opérationnelles afin d'optimiser les revenus et réduire des coûts potentiels. Les méthodes instaurées sont issues des deux cultures garantissant une optimisation des forces interculturelles. Cette collaboration donne naissance à des solutions innovantes et créatives, en addition d'être source créatrice d'apprentissage et de synergies.

Pour finir, 12 alliances de directeurs sont formées afin de faire front à la récession économique mondiale en 2009. Ces alliances de directeurs sont chargées de veiller et de faire croître les synergies ainsi que la performance au sein de l'alliance Renault-Nissan.

Bien entendu, en adéquation avec la diversité culturelle désirée par Ghosn, ces alliances sont composées de directeurs issus des deux entreprises.

Changement idéologique

La rencontre des cultures japonaise et française a permis aux parties prenantes de cette alliance d'en apprendre plus sur la culture d'autrui. Cette diversité culturelle permet de vaincre certains a priori portés l'un sur l'autre. Elle développe une meilleure compréhension de la culture de l'autre menant à une meilleure maîtrise sur la manière de fonctionner. In fine, les parties prenantes élargissent leur ouverture d'esprit, développent leur curiosité et témoignent de plus de respect concernant les cultures différentes de la leur.

Changement relatif à la formation

Des séances de formation sont organisées afin de favoriser la compréhension interculturelle et ainsi garantir une meilleure appréhension quant à la collaboration. Ces séances de formation se centrent sur les 3 compétences primordiales suivantes : la communication, la gestion de projet ainsi que la résolution de conflits.

Changement linguistique

Malgré les méthodes managériales centrées sur l'interculturalité, Ghosn a dû faire face à des difficultés dues aux barrières culturelles et linguistiques. Parmi ces difficultés, nous pouvons compter le manque de communication ainsi qu'une carence quant au flux d'informations au sein de l'alliance.

Ces difficultés sont principalement causées par la culture nationale japonaise qui ne prône pas une communication directe. De ce fait, le flux d'informations à travers les départements ainsi que les succursales à l'étranger est grandement entravée.

En addition de cela, les Français et les Japonais ne partagent pas la même langue maternelle. Cette barrière linguistique est un frein à l'atteinte d'une communication spontanée et efficace.

Afin d'y remédier, Ghosn impose l'anglais comme langage officielle au sein de l'entreprise. Cette langue permet aux employés des 2 pays de se retrouver sur un même pied d'égalité. Un manuel en anglais, comportant les mots clés relatif à la communication basique d'entreprise, est également mis à la disposition des employés.

Création de synergies (Voir annexe fig.9)

Ghosn définit la notion de synergie durant une interview de la manière suivante : "Synergy is not only what exists in one company or the other. It is not just about transferring best practices. It's also about creating together something that neither one could have done alone. " (Emerson, V. , 2001)

La rencontre de la culture japonaise a donné naissance à de nombreuses synergies que nous allons analyser par la suite. Nous pouvons distinguer des synergies issues de l'adoption de la culture de l'autre mais également des synergies donnant naissance à de nouveaux facteurs qui sont intrinsèques à l'alliance.

Une synergie qui a été marquante est l'adoption d'un concept par Renault lié à la culture japonaise. Ce concept est intitulé « Monozukiri ». Au cours de l'interview de Ghosn, ce concept est défini comme tel : « Monozukuri literally means “making things.” However, rather than focusing on the operational aspects of making things, the phrase embodies the concept of the spirit that energizes individuals to produce excellent products and continually improve them. Rather than mindless repetition, monozukuri relies on creativity and perseverance earned through lengthy apprenticeship practice rather than the structured course curricula taught at traditional schools. In that sense, monozukuri is art rather than science. » (Emerson, V. , 2001). En quelques mots, “Monozukiri” fait référence au fait de rechercher l'excellence dans tous les domaines. Suite à l'adoption de ce concept par Renault, nous observons une évolution au sein des procédures de production.

En effet, suite à l'application du Monozukiri, Renault propose désormais à leurs clients des produits de meilleure qualité mais à un coût moins cher.

Les faiblesses et forces liées à la culture de chacune sont également sujets à la création de valeur. Dans le cadre de cette alliance, les deux cultures représentent des sources de complémentarité plutôt qu'une quelconque barrière à la réussite de l'alliance. Cela se matérialise par la complémentarité des centres d'expertises des 2 cultures. Nissan a une grande expertise dans des domaines d'activités telles que l'ingénierie et la fabrication. Cependant, elle a de grosses lacunes en matière de communication. Quant à Renault, son expertise dans des domaines tels que la finance, la narration, le marketing et l'élaboration de publicités artistiques et émotionnelles viennent combler les lacunes de Nissan.

La mentalité au sein de l'alliance Renault-Nissan a grandement été influencé par la culture japonaise. La culture japonaise est très collectiviste. Cela se fait ressentir notamment dans l'implication de chaque département afin de fournir un produit abouti de haute qualité. Ce sens de la communauté induit la contribution de tous dans la finalité d'optimiser la conception ainsi que la production du produit final. Ce communautarisme ainsi que l'atteinte d'objectifs communs a été pleinement adopté chez Renault.

Pour finir, cette rencontre culturelle donne naissance à quelque chose que l'on ne retrouvait aucunement dans les deux cultures initiales. L'alliance a permis d'accroître la taille ainsi que les ressources et compétences au profit de Renault-Nissan. Dû à cela, la réalisation de nombreux projets qui n'auraient pas eu lieu sans cette alliance ont vu le jour. Parmi ces projets, nous comptons notamment l'élaboration et la commercialisation des voitures électriques.

Conclusion :

L'alliance Renault-Nissan défie de nombreuses hypothèses liées à l'impact négatif généré par les barrières culturelles. La plupart des études concernant les opérations d'intégration transfrontalières estiment que ces dernières sont un investissement à perte. Cette idéologie est nourrie par le fait que les divergences culturelles donnent lieu à de nombreuses incompréhensions et conflits au sein des entreprises.

Néanmoins, nous constatons que les impacts négatifs ne sont pas systématiques bien au contraire. Les divergences culturelles peuvent représenter un réel atout lorsqu'elles sont pleinement prises en compte et acceptées au cours de l'opération d'intégration. Carlos Ghosn a bien compris cela et a bâti tout son management culturel autour de sa sensibilité interculturelle.

Le management interculturel adopté par Ghosn a donné naissance à de nombreuses synergies ainsi qu'à l'exploitation des forces et faiblesses propres à chaque culture au profit de l'alliance. En plus de cela, des projets ont été réalisés qui n'auraient jamais vu le jour sans la collaboration des entreprises Nissan et Renault. Cette démarche a permis à Ghosn de hisser l'alliance Renault-Nissan au rang de premier producteur mondial automobile.

Nous en arrivons à la conclusion que les divergences culturelles peuvent représenter un atout ou un inconvénient dans le cadre des opérations de F&A.

Le résultat dépend de l'approche du dirigeant face aux barrières culturelles. D'une part, certains dirigeants estiment que ces divergences sont à combler ce qui génère des coûts conséquents entravant la réussite de l'intégration. D'autre part, certains dirigeants considèrent

ces mêmes divergences comme une opportunité de profiter de la complémentarité des cultures et générer des gains grâce à cette collaboration.

PARTIE 5 : Discussion

Limites du travail

La grille d'évaluation proposée par Hofstede afin d'analyser les cultures nationales et organisationnelles est sujette à débats. Son analyse de la culture induit une homogénéité et une force statique qui n'est pas représentative de la réalité. Son analyse ferait plutôt référence à des généralités, a priori et valeurs attribuées à une certaine culture. Néanmoins, la réalité est plus complexe que ce que l'étude d'Hofstede peut nous laisser entendre. En pratique, il y a une multitude de cultures nationales et organisationnelles. Ces concepts ne sont pas immuables et varient en fonction de facteurs autres que ceux évoqués par Hofstede.

L'analyse de la culture organisationnelle française est difficile à appliquer car il n'y a pas de livres destinés à expliquer concrètement ce qu'est le management culturel français. Le manque de documentations quant à ce sujet est un frein à notre analyse. Néanmoins, il existe des travaux comparatifs du management français avec d'autres cultures tels que la culture allemande, américaine, etc. L'étude de ces ouvrages quant aux pratiques et forces du management français nous a permis de réaliser notre analyse.

Concernant notre étude de cas, les 3 dernières années de l'alliance Renault-Nissan n'ont pas été pris en compte dans notre analyse. Ce choix a été motivé par le fait que l'alliance Renault-Nissan subit d'énormes pertes dû principalement au scandale mettant en scène le PDG Carlos Ghosn. Carlos Ghosn a été arrêté en 2018 au Japon suite à des accusations de malversation financière. Nous avons estimé que la prise en compte biaiserait notre analyse quant à la gestion et la réussite de l'alliance au courant de ces deux dernières décennies.

Pour finir, nous estimons qu'il aurait été intéressant d'avoir des interviews avec des employés issus de Renault et Nissan. Ces interviews auraient permis de collecter les divers ressentis quant à l'alliance et la gestion des divergences culturelles au quotidien. Dû à la situation incertaine provoquée par le Covid, cette idée n'a malencontreusement pas pu se concrétiser.

Critique personnelle :

La réalisation de ce projet a été une opportunité d'aiguiser mon sens critique ainsi que la sélection de données pertinentes enrichissant mon étude quant à ma question de recherche.

Mes recherches quant aux barrières culturelles m'ont fait remarquer que ce sujet est bien plus complexe que l'on ne le pense. Avant d'entamer ce travail, je ne me rendais pas compte de l'impact des barrières culturelles sur les opérations de F&A.

Je regrette la pluralité de sources affirmant l'impact négatif que génèrent les divergences culturelles. Les études affirmant l'impact positif de ces divergences sont moins nombreuses. De mon point de vue, je pense qu'il est difficile de mener à bien un management culturel. Cela requiert une grande phase de préparation afin d'analyser et mieux comprendre la culture dans laquelle les entreprises souhaitent s'initier.

L'environnement ainsi que l'expérience des dirigeants est également un facteur influençant la vision positive concernant les barrières culturelles. Je pense que les dirigeants baignant dans la diversité sont plus aptes à assurer la réussite d'opérations d'intégration transfrontalières.

Annexes

Fig 1. Individualism versus Collectivism

Ten Differences Between Collectivist and Individualist Societies

Individualism	Collectivism
Everyone is supposed to take care of him- or herself and his or her immediate family only	People are born into extended families or clans which protect them in exchange for loyalty
"I" – consciousness	"We" –consciousness
Right of privacy	Stress on belonging
Speaking one's mind is healthy	Harmony should always be maintained
Others classified as individuals	Others classified as in-group or out-group
Personal opinion expected: one person one vote	Opinions and votes predetermined by in-group
Transgression of norms leads to guilt feelings	Transgression of norms leads to shame feelings
Languages in which the word "I" is indispensable	Languages in which the word "I" is avoided
Purpose of education is learning how to learn	Purpose of education is learning how to do
Task prevails over relationship	Relationship prevails over task

Publié par The Berkeley Electronic Press, 2011

Fig 2. Small Power Distance versus Large Power Distance

Ten Differences Between Small- and Large- Power Distance Societies

Small Power Distance	Large Power Distance
Use of power should be legitimate and is subject to criteria of good and evil	Power is a basic fact of society antedating good or evil: its legitimacy is irrelevant
Parents treat children as equals	Parents teach children obedience
Older people are neither respected nor feared	Older people are both respected and feared
Student-centered education	Teacher-centered education
Hierarchy means inequality of roles, established for convenience	Hierarchy means existential inequality
Subordinates expect to be consulted	Subordinates expect to be told what to do
Pluralist governments based on majority vote and changed peacefully	Autocratic governments based on co-optation and changed by revolution
Corruption rare; scandals end political careers	Corruption frequent; scandals are covered up
Income distribution in society rather even	Income distribution in society very uneven
Religions stressing equality of believers	Religions with a hierarchy of priests

Publié par The Berkeley Electronic Press, 2011

Fig 3. Fertility versus Masculinity

Ten Differences Between Feminine and Masculine Societies

Femininity	Masculinity
Minimum emotional and social role differentiation between the genders	Maximum emotional and social role differentiation between the genders
Men and women should be modest and caring	Men should be and women may be assertive and ambitious
Balance between family and work	Work prevails over family
Sympathy for the weak	Admiration for the strong
Both fathers and mothers deal with facts and feelings	Fathers deal with facts, mothers with feelings
Both boys and girls may cry but neither should fight	Girls cry, boys don't; boys should fight back, girls shouldn't fight
Mothers decide on number of children	Fathers decide on family size
Many women in elected political positions	Few women in elected political positions
Religion focuses on fellow human beings	Religion focuses on God or gods
Matter-of-fact attitudes about sexuality; sex is a way of relating	Moralistic attitudes about sexuality; sex is a way of performing

Publié par Online readings in Psychology and culture. vol 2, Iss 1. Link:
<http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/>

Fig 4. Weak Uncertainty Avoidance versus Strong Uncertainty Avoidance

Ten Differences Between Weak- and Strong- Uncertainty Avoidance Societies

Weak Uncertainty Avoidance	Strong Uncertainty Avoidance
The uncertainty inherent in life is accepted and each day is taken as it comes	The uncertainty inherent in life is felt as a continuous threat that must be fought
Ease, lower stress, self-control, low anxiety	Higher stress, emotionality, anxiety, neuroticism
Higher scores on subjective health and well-being	Lower scores on subjective health and well-being
Tolerance of deviant persons and ideas: what is different is curious	Intolerance of deviant persons and ideas: what is different is dangerous
Comfortable with ambiguity and chaos	Need for clarity and structure
Teachers may say 'I don't know'	Teachers supposed to have all the answers
Changing jobs no problem	Staying in jobs even if disliked
Dislike of rules - written or unwritten	Emotional need for rules – even if not obeyed
In politics, citizens feel and are seen as competent towards authorities	In politics, citizens feel and are seen as incompetent towards authorities
In religion, philosophy and science: relativism and empiricism	In religion, philosophy and science: belief in ultimate truths and grand theories

Lien: <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/>

Fig 5. Short-term Orientation versus Long-term Orientation

Ten Differences Between Short- and Long-Term-Oriented Societies

Short-Term Orientation	Long-Term Orientation
Most important events in life occurred in the past or take place now	Most important events in life will occur in the future
Personal steadiness and stability: a good person is always the same	A good person adapts to the circumstances
There are universal guidelines about what is good and evil	What is good and evil depends upon the circumstances
Traditions are sacrosanct	Traditions are adaptable to changed circumstances
Family life guided by imperatives	Family life guided by shared tasks
Supposed to be proud of one's country	Trying to learn from other countries
Service to others is an important goal	Thrift and perseverance are important goals
Social spending and consumption	Large savings quote, funds available for investment
Students attribute success and failure to luck	Students attribute success to effort and failure to lack of effort
Slow or no economic growth of poor countries	Fast economic growth of countries up till a level of prosperity

Publié par The Berkeley Electronic Press, 2011

Fig 6. Indulgence versus Restrained

Ten Differences between Indulgent and Restrained Societies

Indulgence	Restrained
Higher percentage of people declaring themselves very happy	Fewer very happy people
A perception of personal life control	A perception of helplessness: what happens to me is not my own doing
Freedom of speech seen as important	Freedom of speech is not a primary concern
Higher importance of leisure	Lower importance of leisure
More likely to remember positive emotions	Less likely to remember positive emotions
In countries with educated populations, higher birthrates	In countries with educated populations, lower birthrates
More people actively involved in sports	Fewer people actively involved in sports
In countries with enough food, higher percentages of obese people	In countries with enough food, fewer obese people
In wealthy countries, lenient sexual norms	In wealthy countries, stricter sexual norms
Maintaining order in the nation is not given a high priority	Higher number of police officers per 100,000 population

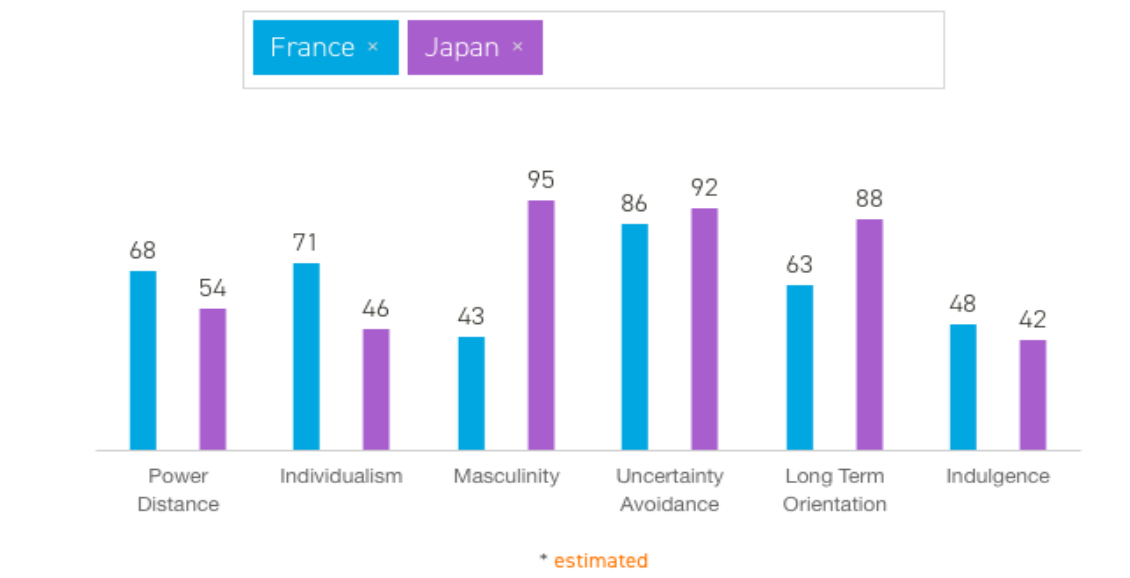
Lien:<http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>

Fig 7. Difference between Western and Japanese knowledge management

	Japanese knowledge management	Western knowledge management
Orientation	Group oriented	Individual oriented
Preferred knowledge type	Tacit knowledge	Explicit knowledge
Role of knowledge and knowledge management	Operational knowledge management (knowledge management processes)	Strategic knowledge management (knowledge as a strategic asset)
Knowledge and the individual	Knowledge is not a measure of individual's power	Knowledge is a measure of individual's power
Knowledge creation in the organizational context	<ul style="list-style-type: none"> • Redundancy of information • Creative chaos through overlapping tasks • Thoughts and feelings can be made explicit and thus communicated and shared 	<ul style="list-style-type: none"> • Topic-oriented information • Creative chaos through individual differences • Knowledge creation is a continuous, self-transcending process
Philosophical view of knowledge	<ul style="list-style-type: none"> • Emphasis on experience • Unity of knowledge and action 	<ul style="list-style-type: none"> • Emphasis on analysis • Knowledge as capital that can be valued

Publié par Barel, Y. (2006).

Fig 8. Comparaison Japon et France : Culture nationale.



Publié par Hofstede INSIGHTS, 2020

Fig 9. Différences et complémentarités entre Nissan et Renault

DIFFÉRENCES ET COMPLÉMENTARITÉS ENTRE NISSAN ET RENAULT	
NISSAN	RENAULT
sur le plan technique	
Grande perfection et fiabilité mécanique, mais style banal	Savoir-faire en matière de design, capacité à sortir des modèles innovants (Espace, Kangoo, Twingo...)
sur le plan gestionnaire	
Le développement dans la durée	La rentabilité immédiate
sur le plan organisationnel	
Ergonomie, grande précision du geste ouvrier (gymnastique matinale pour limiter le risque de tendinite...)	Approche moins robotique du travail des ouvriers
sur le plan managérial	
Style consultatif; culture de l'amélioration permanente	Style directif

Publié par Barel, Y. (2006).

Bibliographie

- Ahern, K. R., Daminelli, D., & Fracassi, C. (2015). Lost in translation? The effect of cultural values on mergers around the world. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 165-189.
- Allain, M., & Souam, S. (2006). Concentration horizontale et relations verticales. *Annales D'Économie Et De Statistique*, (82), 103-127.
doi:10.2307/20079153
- Angwin, D., & Savill, B. (1997). Strategic perspectives on European cross-border acquisitions: A view from top European executives. *European Management Journal*, 15(4), 423-435.
- Appelbaum, S. H., Roberts, J., & Shapiro, B. T. (2013). Cultural strategies in M&As: Investigating ten case studies. *Journal of Executive Education*, 8(1), 3.
- Barel, Y. (2006). Fusions-acquisitions internationales : le choc des cultures. *La Revue des Sciences de Gestion*, 218(2), 53-60. doi:10.3917/rsg.218.0053.
- Barkema, H. G., Bell, J. H., & Pennings, J. M. (1996). Foreign entry, cultural barriers, and learning. *Strategic management journal*, 151-166.
- Barmeyer, C., & Franklin, P. (Eds.). (2016). *Intercultural management: a case-based approach to achieving complementarity and synergy*. Macmillan International Higher Education.
- Bertrand, Y. (2011). *Culture organisationnelle*. PUQ. border acquisition performance. *Journal of international business studies*, 29(1), 137-158.
- Buono A., J. Bowditch, J.W. Lewis (1985), When cultures collide: The anatomy of a merger, *Human Relations*, Vol. 38, No. 5, p. 477-500
- Calipha, R., Tarba, S., & Brock, D. (2010). Mergers and acquisitions: a review of phases, motives, and success factors. In *Advances in mergers and acquisitions*. Emerald Group Publishing Limited.
- Capron, L. (1996). Les mécanismes de création de valeur au sein des fusions horizontales: Test des théories fondées sur les économies d'échelle, le pouvoir de marché et le partage de ressources stratégiques (Doctoral dissertation).
- Capron, L. A. U. R. E. N. C. E. (2000). Les bénéfices et les risques des acquisitions horizontales.
- Cartwright S., C.L. Cooper (1996), *Managing mergers, acquisitions and strategic alliances : Integrating people and culture*, Edit. Butterworth-Heinemann, Oxford

- Cayer, D., Raufflet, E., & Delannon, N. (2011). Culture organisationnelle et stratégie environnementale: l'expérience de trois organisations. *Revue Sciences de Gestion*, (83).
- Chakrabarti, R., Gupta-Mukherjee, S., & Jayaraman, N. (2009). Mars–Venus marriages: Culture and cross-border M&A. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 216-236.
- Chatterjee, S., Lubatkin, M. H., Schweiger, D. M., & Weber, Y. (1992). Cultural differences and shareholder value in related mergers: Linking equity and human capital. *Strategic management journal*, 13(5), 319-334.
- Chaturvedi, V. A. P. B. M. (2019). *Mergers and Acquisitions – Long Term Trends and Waves*. Viewpoints which Matter. <https://chaturvedimayank.wordpress.com/2016/12/28/mergers-and-acquisitions-long-term-trends-and-waves/>
- Cheval, P. (2018). Opération de fusion-acquisition : différentes formes & ; entreprises concernées. Managers En Mission.
<https://www.managersenmission.com/blog/typologies-fusions-acquisitions/>
- *Country Comparison*. (2020, 8 juin). Hofstede Insights. Consulté le 31 juillet sur <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/france,japan/>
- Christofferson, S. A. (2018). Where mergers go wrong. McKinsey & Company.. Consulté le 10 Juin sur <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/where-mergers-go-wrong>
- Cuche, D. (2020). *La notion de culture dans les sciences sociales*. La découverte.
- Datta D. (1991), Organisational fit and acquisition performance : effects of post-acquisition integration, *Strategic Management Journal*, vol.12, n°4, p.281-297
- Datta D. (1991), Organisational fit and acquisition performance : effects of post-acquisition integration, *Strategic Management Journal*, vol.12, n°4, p.281-297
- Datta, D. K., Pinches, G. E., & Narayanan, V. K. (1992). Factors influencing wealth creation from mergers and acquisitions: A meta-analysis. *Strategic management journal*, 13(1), 67-84.
- Datta, D. K., V. K. Narayanan and G. E. Pinches. (1990), Factors influencing wealth creation in mergers and acquisitions: a meta-analytic synthesis'. Paper presented at the National Academy of Management Meetings, San Francisco, CA.
- Deloitte United States. (2019). M&A industry trends. Consulté le 30 Juillet 2020 sur <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/mergers-and-acquisitions/articles/mergers-and-acquisitions-industry-trends-opportunities.html>

- Deloitte United Kingdom. (2020). Meeting market disruption head on. Consulté le 30 Juillet 2020 sur <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/manufacturing/articles/strategic-m-a-in-the-automotive-industry.html>
- Depamphilis, D. . (2005), "mergers, acquisitions, and other restructuring activities, 3rd ed. Alseier inc, London
- DePamphilis, D. (2019). *Mergers, acquisitions, and other restructuring activities: An integrated approach to process, tools, cases, and solutions*. Academic Press.
- Deutsch, C., West, A. (2010). Perspective on merger integration. Mckinsey & Company. Consulté le 11 Juin sur https://www.mckinsey.com/client_service/organization/latest_thinking/~media/1002A11E EA4045899124B917EAC7404C.ashx
- d'Iribarne, P. (2006). Oser un management français ouvert au monde. *Le journal de l'école de Paris du management*, 59(3), 8-14. doi:10.3917/jepam.059.0008.
- Ellemers N., D. De Gilder, S. Haslam (2004), Motivating individuals and groups at work : a social identity perspective on leadership and group performance, *academy of Management Review*, vol.29, n°3, p.459-478
- Emerson, V. (2001). An interview with Carlos Ghosn, President of Nissan Motors, Ltd. and industry leader of the year (Automotive news, 2000). *Journal of World Business*, 36(1), 3-3.
- Emerson, Victoria. "An Interview with Carlos Ghosn, President of Nissan Motors, Ltd. and Industry Leader of the Year (Automotive News, 2000)." *Journal of World Business*, vol. 36, no. 1, Spring 2001, p. 3. Accessed 4 Aug. 2020.
- Faulkner, D., Teerikangas, S., & Joseph, R. J. (Eds.). (2012). The handbook of foundations of cross-border mergers and acquisitions: A review of current research and recommendations for the future. *Journal of International Management*, 10(3), 307-353.
- Ghosn, C., Riès, P. (2003), *Citoyen du Monde*, Grasset. global study of survival in financial services. *Strategic management journal*, 439-463.
- Groupe IG. (2019). Qu'est-ce que la part de marché ; et comment est-elle calculée ? IG. <https://www.ig.com/fr/strategies-de-trading/qu-est-ce-que-la-part-de-marche-et-comment-est-elle-calculée-190118>
- Haghirian, P. (2010). *Understanding Japanese management practices*. Business Expert Press.

- Haspeslagh, P. C., & Jemison, D. B. (1991). *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal* (Vol. 416). New York: Free Press.
- Hofstede G. (1980), *Culture's consequences : international differences in work related values*, Beverley Hills, CA, Sage, 328 pages.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 2307-0919.
- Home - Join the global #1 in M&A. (s. d.). Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA). Consulté 13 juin 2020, à l'adresse <https://imaa-institute.org>
- Husson B., *La prise de contrôle des entreprises*, PUF, 1987.integrated approach to process, tools, cases, and solutions. Academic Press. issues. *Strategic Management Journal*, 11(2), 99-115.
- Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA) (s. d.). Home - Join the global #1 in M&A. Consulté 13 juin 2020, à l'adresse <https://imaa-institute.org>
- Jackson, G., & Miyajima, H. (2008). A comparison of mergers and acquisitions in Japan, Europe and the United States. In *Corporate Governance and International Business* (pp. 186-207). Palgrave Macmillan, London.
- Kang, N. H., & Sakai, K. (2000). International strategic alliances: Their role in industrial globalisation.
- Larsson R., L. Finkelstein (1999), Integrating strategic, organizational and human resource perspectives on mergers and acquisitions : a case of synergy realization, *Organization Science*, vol.10, no°1, p.1-26
- Larsson, R., & Risberg, A. (1998). Cultural awareness and national versus corporate barriers to acculturation. *Cultural dimensions of international mergers and acquisitions*, 39-56.
- Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. L. (1992). *Culture, control and commitment: A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan*. CUP Archive.
- Lubatkin M., R. Calori, P. Very, J. Veiga (1998), Managing mergers across borders: a two- nation exploration of a nationally bound administrative heritage, *Organization Science*, vol.9, n°6, p.670-684
- Martin, C. (2005). Management interculturel en Europe. *La Revue des Sciences de Gestion*, 214-215(4), 25-33. doi:10.3917/rsg.214.0025.

- M&A industry trends. (2019, 7 mars). Deloitte United States.
<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/mergers-and-acquisitions/articles/mergers-and-acquisitions-industry-trends-opportunities.html>
- Meeting market disruption head on. (2020). Deloitte United Kingdom. Consulté le 30 Juillet 2020 sur
<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/manufacturing/articles/strategic-m-a-in-the-automotive-industry.html>
- Meier, O. (2012). Fusions acquisition.mergers and acquisitions. Oxford University Press.
- Moeller, S. B., & Schlingemann, F. P. (2005). Global diversification and bidder gains: A comparison between cross-border and domestic acquisitions. *Journal of Banking & Finance*, 29(3), 533-564.
- Morosini, P., Shane, S., & Singh, H. (1998). National cultural distance and cross-
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of management review*, 13(1), 79-90.
- Nakai, T. (2006). L'économie japonaise en mutation : les relations avec la France. *Cités*, 27(3), 55-70. doi:10.3917/cite.027.0055.
- Okoro, H. M. (2010). The Relationship between Organizational Culture and
- Olie, R. (1990). Culture and integration problems in international mergers and acquisitions. *European Management Journal*, 8(2), 206-215.
- Pablo, A. L., & Javidan, M. (Eds.). (2009). Mergers and acquisitions: Creating integrative knowledge. John Wiley & Sons. Performance: Merger in the Nigerian Banking Industry. ProQuest LLC. 789 East Eisenhower ,Parkway, PO Box 1346, Ann Arbor, MI 48106.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Luo, Y. (2004). Managing Human Resources in Cross-border Alliances, London, UK, Routledge.
- Schweiger, D. M., & Walsh, J. P. (1990). Mergers and acquisitions: An interdisciplinary view. *Research in personnel and human resources management*, 8(1), 41-107.
- Schweiger, D., J. Ivancevich, F. Power (1987), Executive actions for managing human resources before and after an acquisition., *Academy of Management Executives*, vol.1, n°2, p.127-138

- Seth, A. (1990). Value creation in acquisitions: A re-examination of performance
- Shimizu, K., Hitt, M. A., Vaidyanath, D., & Pisano, V. (2004). Theoretical foundations of cross-border mergers and acquisitions: A review of current research and recommendations for the future. *Journal of international management*, 10(3), 307-353.
- Shleifer, A., & Summers, L. H. (1988). Breach of trust in hostile takeovers. In *Corporate takeovers: Causes and consequences*(pp. 33-68). University of Chicago Press.
- Singh, P. (2012). Mergers and Acquisitions: Some Issues & Trends. *International Journal of Innovations in Engineering and Technology (IJJET)*, 1(1), 1-9.
- Sitecon, Lexique ef. (s. d.). Sitecon. <http://sitecon.free.fr/ef.htm>
- Stahl, G. K., & Voigt, A. (2004). Impact of Cultural Differences on Merger and Acquisition Performance: A Critical Research Review and an Integrative Mode, *Advances in Mergers and Acquisitions* 4.
- Stahl, G. K., & Voigt, A. (2008). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination. *Organization science*, 19(1), 160-176.
- Starub, ,(2007), *Reasons for frequent failure in mergers and acquisitions. A comprehensive analysis, DUV, Germany.*
- Technology, S. (2010). Les fusions-acquisitions et le Japon, moteurs d'un nouveau cycle value. *Fusions & Acquisitions*. Consulté le 28 juillet 2020 sur <http://www.fusions-acquisitions.fr/article/dossiers-5/les-fusions-acquisitions-et-le-japon-moteurs-d-un-nouveau-cycle-value-2064>
- Teerikangas, S., & Very, P. (2006). The culture–performance relationship in M&A: From yes/no to how. *British journal of management*, 17(S1), S31-S48.
- Thewissen, J. (2019). *International Financial Management : Merger and Acquisitions*. UCLouvain., pp.18,27.
.https://moodleucl.uclouvain.be/pluginfile.php/2047722/mod_resource/content/1/Mergers%20and%20Acquisitions.pdf
- Usunier J.C. (1993), *Commerce entre cultures*, Paris, PUF, 2 vol. 453 pages et 217 pages.
- Williams, R. (1958). *Culture: Definitions*.

- Zaheer, S., & Mosakowski, E. (1997). The dynamics of the liability of foreignness: A global study of survival in financial services. *Strategic management journal*, 18(6), 439-463.

LOUVAIN-LA-NEUVE | BRUXELLES | MONS | TOURNAI | CHARLEROI | NAMUR
Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | www.uclouvain.be/ism