La gestion du choc culturel lors des fusions/acquisitions d'entreprises : une étude comparative de cinq cas

Alain GOSSELIN Ph.D.

Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal

Lucie GUINDON M.S.C. (gestion)

Association des Professionnels en ressources humaines du Québec

David M. SCHWEIGER Ph.D.

University of South Carolina et Groupe ESC Lyon

RÉSUMÉ

Malgré le fait que le choc entre les cultures soit reconnu comme un important déterminant des nombreux échecs des fusions et acquisitions d'entreprises, on en sait encore très peu sur les moyens adoptés pour gérer cet enjeu. Cette étude vise à combler partiellement cette lacune en procédant à une analyse comparative de cinq cas impliquant des entreprises confrontées à un important choc culturel. Les résultats démontrent une assez grande diversité dans la façon d'aborder ce problème mais aussi d'importantes lacunes particulièrement concernant la sousestimation de la résistance au changement culturel et, par conséquent, le manque de planification de la transition entre la culture actuelle et la nouvelle culture.

Le phénomène des fusions et acquisitions (F/A) d'entreprises fait maintenant partie de la réalité quotidienne du monde des affaires. L'Amérique a connu au cours des années 80 une quatrième vague d'acquisitions, dominée par la stratégie de diversification et de croissance, laquelle a entraîné des niveaux records d'activités dans ce domaine (Hafsi, 1989). L'Europe a vécu une vague similaire à la fin des années 80 avec un point culminant en 1989. Poussé par la création du Marché Unique et le besoin de se donner des économies d'échelles similaires à celles de ses concurrents, l'Europe devrait maintenir un niveau d'activités élevé pendant toute la prochaine décennie (Kirkland, 1988).

Cependant, malgré l'essor formidable que connaît le phénomène des F/A, il est clair qu'une telle stratégie conduit souvent à des résultats plutôt décevants par rapport à la croissance et à la profitabilité anticipées (Lubatkin, 1983). La littérature dans ce domaine rapporte qu'environ seulement 25% des transactions rencontrent les résultats escomptés (Buono & Bowditch, 1989; Lefkoe, 1987; Rousseau, 1990). Plusieurs raisons furent traditionnellement avancées pour expliquer cet important écart entre les attentes et les résultats, telles le prix payé, le manque de complémentarité stratégique entre les entreprises, le niveau élevé d'endettement ou des attentes irréalistes. Cependant, au cours des dernières années, il

s'est créé un véritable consensus sur le fait que ces raisons ne pouvaient expliquer à elles seules des résultats aussi décevants (Jemison & Sitkin, 1986).

Il est maintenant reconnu qu'une partie importante des échecs peut être attribuée à des problèmes liés aux ressources humaines lesquels ont historiquement reçu peu d'attention de la part des dirigeants (Gosselin, 1987; Schweiger & Weber, 1989). Il y a quelques années, la revue *Mergers & Acquisitions* (1987) rapportait les résultats d'un sondage fait auprès de 101 dirigeants impliqués dans une F/A. D'après les répondants, les problèmes liés aux ressources humaines étaient la principale cause des échecs. Aussi, cette étude rapporte que 82% des répondants estimaient que ces problèmes étaient plus susceptibles d'avoir un impact sur les résultats de la F/A que les problèmes financiers, 84% avouèrent qu'ils auraient dû consacrer davantage de temps à l'analyse des facteurs humains et moins à l'analyse du bilan de l'entreprise acquise et, enfin, 69% identifiaient le choc des cultures entre les deux entreprises comme le principal problème liés aux ressources humaines lors d'une F/A.

LE CHOC CULTUREL : IMPORTANCE ET IMPACT

Cette situation devient encore plus préoccupante dans un contexte européen parce que les F/A impliquent non seulement deux firmes ayant des cultures organisationnelles différentes, mais aussi souvent deux firmes évoluant dans des contextes nationaux différents. Very, Calori & Lubatkin (1993) ont récemment démontré, dans le cas d'acquisitions entre entreprises françaises et anglaises, que les risques d'incompatibilité culturelle augmentent effectivement dans un tel cas et que cela influe négativement sur les résultats de l'acquisition. Cela n'est pas surprenant si l'on considère que la culture, qu'elle soit nationale ou organisationnelle, règle la perception et les espoirs des individus, ce qui influence directement leurs comportements et attitudes (Jaeger, 1987).

Tout groupe d'individus dans une entreprise développe avec le temps par leurs expériences, leur histoire commune, leurs valeurs, croyances et attentes partagées, une culture qui leur est propre (Sathe, 1985; Schein, 1985). Ce système imparfait mais partagé de compréhension mutuelle peut leur donner un fort sentiment d'appartenance à une communauté même s'il peut coexister, dans une entreprise, une culture dominante et des sous-cultures qui interagissent entre elles (Jaeger, 1987). Le fait que la culture organisationnelle surgit et est renforcée et transmise par une multitudes de mécanismes tels les rites, les histoires sur les héros de l'entreprise, ou les symboles, fait en sorte qu'elle est tellement enracinée chez les individus qu'ils vont résister à son changement même partiel. C'est souvent par la confrontation à une autre culture que les individus réalisent pleinement jusqu'à quel point ils sont imprégnés de la culture de leur entreprise et qu'ils sont prêts à la défendre (Buono & Bowditch, 1989).

Ce phénomène fut décrit à maintes reprises, lors de l'analyse de cas individuels, dans la littérature nord-

américaine (Buono & Bowditch, 1989; Buono, Bowditch & Lewis, 1985; Schweiger, Ridley & Marini, 1992) et française (Alexandre, 1990; Broekhuysen, 1989; Raynaud, 1992; Roland et coll., 1990) lors des tentatives d'intégration de deux entreprises ayant des cultures différentes suite à une F/A. Le choc culturel qui en résulte peut créer des traumatismes significatifs (insécurité et stress) pour les individus impliqués dans les deux entreprises et provoquer entre autres des sentiments d'hostilité, une perte d'engagement envers l'entreprise, des départs d'employés-clés ou une baisse de productivité (Schweiger, Ivancevich & Power, 1987; Schweiger & Walsh, 1990). Il est donc évident que les entreprises impliquées dans la transaction ont tout intérêt à éviter le plus possible les conflits culturels potentiels si elles veulent créer et maintenir la synergie tant souhaitée entre elles.

La documentation est riche en suggestions sur comment gérer le choc culturel. Par contre, on en sait encore très peu sur les moyens qui sont utilisés dans les entreprises. Une réponse sur ce point est utile pour les entreprises qui sont confrontées à ce défi. Comme nous venons de le voir, les connaissances acquises sur la gestion du choc culturel proviennent principalement de la description et de l'analyse de cas uniques et aussi de quelques sondages qui ont abordé rapidement la question (Schweiger & Weber, 1989). Il y a donc un besoin pour une approche plus systématique de recherche qui combine à la fois une investigation en profondeur, ce que le questionnaire ne permet pas car le problème est complexe, et l'analyse comparative de plusieurs situations. La présente recherche vise donc à combler partiellement cette lacune en proposant une analyse comparative de la façon dont on a géré le choc culturel dans cinq cas de F/A impliquant d'importantes entreprises au Québec.

Une telle recherche doit s'appuyer sur un cadre d'analyse qui recense toutes les suggestions proposées dans la littérature sur l'intégration culturelle suite à une F/A. Nous ne pouvons malheureusement présenter en détail le cadre d'analyse utilisé dans cette étude compte tenu de l'espace restreint qui nous est alloué. Cependant, les tableaux de résultats nous permettent de le visualiser.

MÉTHODOLOGIE

Notre approche de recherche, l'étude comparative de cas multiples, est similaire à celle utilisée par Bastien (1987) à l'exception que ce dernier s'était intéressé au problème des communications dans les F/A. La comparaison de cinq cas qui se sont produits dans la même période nous permet d'obtenir, contrairement à un questionnaire, des informations approfondies et ainsi de saisir les nuances entre les diverses situations. En même temps, elle permet d'obtenir une vue d'ensemble qui conduit à des conclusions sur l'importance relative de certaines pratiques de gestion de l'intégration culturelle. Cette approche s'inscrit dans le prolongement de ce qui s'est fait à date dans ce domaine, i.e. l'étude de cas uniques, mais innove par le caractère systématique de la comparaison et la multiplicité des cas. Toutefois, l'échantillon restreint ne nous permet pas de généraliser aux autres cas de F/A.

L'échantillon est composé de cinq cas¹ de F/A d'entreprises, n'appartenant pas au même secteur industriel (télécommunication, assurances, boulangerie, boissons) et choisis selon les critères suivants. Premièrement, les sièges sociaux des entreprises impliquées devaient être situés au Québec afin de s'assurer l'accès aux preneurs de décision. Deuxièmement, il était nécessaire de sélectionner des cas de F/A où l'on pouvait optimiser la présence potentielle d'un choc culturel entre les deux entreprises. Pour cela, l'objectif stratégique de la F/A devait être l'intégration horizontale, c'est-à-dire impliquer deux entreprises oeuvrant dans le même secteur d'activités de façon à accroître la volonté des partenaires d'intégrer culturellement les deux entreprises. De plus, il devait exister une volonté d'intégrer les deux entreprises non seulement au plan culturel mais aussi en ce qui concerne les orientations et stratégies ainsi que les opérations (systèmes, emplois, etc.) lesquelles peuvent agir comme d'importants déterminants et supports des valeurs et croyances partagées par les membres d'une entreprise. Aussi, il était intéressant de retenir le plus possible des cas ayant vécu un climat tendu entre les parties suite à des négociations difficiles afin d'ajouter au choc culturel en créant une situation "gagnant-perdant". Finalement, comme troisième critère, une période d'au moins six mois devait s'être écoulée depuis la fin de l'intégration des entreprises au plan stratégique et/ou opérationnel afin de pouvoir recenser, sur une période suffisamment longue, l'ensemble des moyens pris par ces entreprises pour gérer le choc culturel.

Les cas retenus dans cette étude répondent aux critères fixés sauf en ce qui concerne le climat tendu entre les parties et ce dans trois cas sur cinq. Toutefois, il ne faudrait pas croire que l'absence d'un climat tendu est synonyme de collaboration et d'harmonie totale. Dans les trois cas qui nous préoccupent, il s'agissait plutôt de

mariages forcés, souvent pour des raisons financières, où la collaboration n'est pas venue spontanément.

La collecte des données a été faite par l'analyse de documents divers relatant les événements entourant la F/A ainsi que par une entrevue semi-structurée auprès du premier responsable de la gestion des ressources humaines de la nouvelle entreprise. Il devait décrire la culture des entreprises avant la transaction, le déroulement des événements et les moyens de gestion mis en place pour procéder à l'intégration culturelle. Finalement, au terme de la rencontre, le participant devait évaluer lui-même si la F/A avait été un succès ou un échec et expliquer son jugement.

RÉSULTATS ET DISCUSSION

Compte tenu du fait que la littérature suggère plusieurs moyens pour gérer l'intégration culturelle, nous avons dû les regrouper en cinq catégories. Un sommaire des résultats est présenté au tableau 1 plus bas. De façon générale, on peut affirmer que l'enjeu de l'intégration culturelle n'a pas été perçu comme une grande priorité par les entreprises étudiées. Bien que l'on soit conscient de l'écart parfois important qui séparait les deux entreprises, seulement un cas (no.3) a procédé à une planification de l'intégration culturelle. Les autres ont adopté une approche réactive. Seuls les gestionnaires des ressources humaines étaient sensibilisés et conscients de l'aspect culturel et de son pouvoir dans la réussite de l'intégration des entreprises. Cet aspect n'apparaissait pas assez important aux yeux des dirigeants (cas 1 et 4) ou encore était un sujet trop sensible pour être abordé de front (cas 2). Ceci confirme les observations notées dans les recherches antérieures (Schweiger & Weber, 1989) à savoir que les enjeux ressources humaines reçoivent peu d'attention de la part des dirigeants.

Tableau 1 : Les moyens d'action sélectionnés par les entreprises

	CAS 1	CAS 2	CAS 3	CAS 4	CAS 5
a) STRATÉGIE DE BASE - Préserver les cultures existantes - Créer une nouvelle culture - Imposer la culture de l'acquéreur - Acculturation, adaptation naturelle des cultures	X	X	X	X X	X X
b) ÉVALUATION CULTURELLE - Identifier l'autre culture organisationnelle - Évaluation de la compatibilité culturelle	X	X X			X
c) COMMUNICATION - Messages implicites - Messages explicites - Communication entre les dirigeants - Sensibilisation aux effets négatifs d'une attitude condescendante - Encourager la communication entre les individus-clés de chaque entreprise	X	X X X X	X X	X X X	X X X
d) PROGRAMME DE TRANSITION - Existence d'un tel programme - Créer une idéologie de transition (vision commune de la nouvelle culture)	X*		X X		X

* plus tard, après l'acquisition

La stratégie de base utilisée par les entreprises pour procéder à l'intégration des cultures est la première catégorie de moyens de gestion analysée. Bueno & Bowditch (1989) et Nahavandi & Malekzadeh (1988) ont suggéré que les entreprises pouvaient adopter diverses approches lors de l'intégration culturelle. On peut vouloir conserver un pluralisme culturel, c'est à dire la préservation des cultures existantes, viser l'unification des cultures existantes dans une nouvelle culture différente de ce qui existait, prendre le contrôle culturel de l'autre entreprise en imposant la sienne ou encore opter pour une approche "d'acculturation", c'est à dire d'adaptation mutuelle au fil des contacts et du temps.

Les résultats démontrent que trois entreprises (cas 1, 4 et 5) ont opté pour la prise de contrôle culturel, du moins dans un premier temps, mais que deux d'entre elles ont dû se rabattre rapidement sur l'unification des cultures existantes dans une nouvelle culturelle face à la résistance qu'ils ont rencontrée et grâce aussi au fait que, suite aux nombreux échanges entre les employés des deux entreprises, il y eut transfert et diffusion d'éléments culturels dans les deux directions. Aucune entreprise n'a opté pour le laisser-faire à savoir le pluralisme culturel ou l'acculturation. Ce résultat était prévisible compte tenu que nous avons pris soin de choisir des situations qui optimisent le besoin de l'intégration culturelle, donc qui forcent l'action à cet égard.

En deuxième lieu, nous avons porté notre attention sur les moyens pris par les entreprises pour procéder à l'évaluation des cultures. Selon Jaeger (1987), la meilleure façon d'éviter les conflits culturels potentiels liés à une F/A est d'identifier les caractéristiques de la culture de l'autre entreprise et de faire une évaluation de la compatibilité culturelle entre les deux entreprises impliquées dans l'entente et ce avant l'intégration. Tous les répondants nous ont rapporté avoir cherché à identifier la culture de l'autre entreprise. Cependant, aucun cas n'a procédé de façon détaillée et approfondie. De plus, l'identification de la culture de l'autre entreprise n'a été faite formellement que dans les cas 1, 2 et 5. Enfin, seuls les gestionnaires en ressources humaines du cas 2 ont dressé un bilan culturel comparatif entre les deux entreprises. Par contre, cette information ne fut pas utilisée par la direction dans sa planification. Elle fut cependant très utile pour les professionnels en ressources humaines dans leur propre planification. Il faut noter que dans le cas 5, des consultants externes ont questionné les membres de la haute direction de chacune des entreprises, entre autres, sur leur philosophie de gestion, leur vision et leurs façons de faire. Le contenu de ces discussions ne semblent pas avoir eu de conséquences sur leurs recommandations.

La troisième catégorie de moyens investigués dans cette étude traite du rôle de la communication dans la gestion de l'intégration culturelle. Bastien (1987), Bueno & Bowditch (1989) ainsi que Napier, Simmons & Stratton (1989) ont insisté sur l'importance des communications dites "culturelles" dans un contexte de F/A. Elles peuvent être explicites et se retrouver à l'intérieur de mémos, discours ou journaux d'entreprises, ou encore être implicites par l'intermédiaire des logos, uniformes ou des actes symboliques comme des cérémonies. Dans les cinq

cas, la communication fut utilisée de façon explicite pour intégrer les cultures. Les entreprises 2, 3 et 5 ont utilisé leur journal d'entreprise. Dans le cas 1, on a plutôt préféré la communication "face à face", en se rendant le plus souvent possible dans l'entreprise acquise, plutôt que de transmettre de l'information écrite. Des gestes qui frappent l'imagination et qui véhiculent un fort message culturel furent utilisés dans les cas 2, 4 et 5. Que ce soit par l'élimination de la papeterie identifiée aux anciennes entreprises, la création d'un nouveau logo plus dynamique, l'adoption de nouveaux uniformes pour les employés ou l'adoption de nouveaux programmes de gestion des ressources humaines, la direction de ces entreprises désirait transmettre même implicitement le message de la venue d'une nouvelle culture dans l'entreprise.

L'importance des communications entre les dirigeants des deux entreprises fut également souligné dans la littérature (Gosselin, 1987). Quatre cas sur cinq ont pris concrètement des mesures en ce sens que ce soit par des rencontres où chacun disait ce qu'il pensait de l'autre entreprise ou par le travail en équipe mixte dans le cadre de journées d'études. Aussi, trois cas sur cinq ont jugé bon d'inciter les gestionnaires à tous les niveaux à en faire autant. Un seul cas a jugé bon de sensibiliser les gestionnaires de l'acquéreur aux effets négatifs d'une attitude condescendante envers ceux de l'entreprise acquise malgré le fait que ce phénomène peut entraîner d'importants effets négatifs (Jamison & Sitkin, 1986).

Le quatrième groupe de moyens a trait au programme de transition culturelle. Plusieurs auteurs (Fulmer & Gilkey, 1988; Bueno & Bowditch, 1989) croient que les entreprises vivant une F/A doivent mettre sur pied un programme de transition qui facilite l'adoption de nouvelles valeurs ou normes. Ce programme devrait entre autres inclure la création d'une vision commune véhiculant la nouvelle identité de l'entreprise. Pour cela, la mise sur pied d'une structure stable composée soit de comités conjoints, d'un cadre supérieur désigné comme tête de pont pour procéder à la transition ou encore la création d'une équipe de transition composée d'individus provenant des deux entreprises, sont des suggestions fréquentes. Les résultats nous indiquent que peu de cas ont porté leur attention sur ce groupe de moyens. Seulement le cas 3 s'est doté d'une véritable planification de la période de transition entre l'ancienne culture et la nouvelle. Qualifiée de stratégie de mobilisation suite à la fusion, ce programme contenait entre autres la définition des nouvelles orientations, une nouvelle planification stratégique, des comités conjoints ainsi que des rencontres entre les dirigeants et tous les employés en petits groupes de discussion. Dans le cas 1 un début de programme a été instauré sur le tard et celui-ci consistait en de la formation et des séances d'accueil destinées d'abord aux cadres et par la suite aux employés.

CONCLUSION

Les F/A représentent beaucoup plus qu'une simple stratégie de croissance. Elles impliquent une transformation fondamentale de l'entreprise car elles ont un important effet de déstabilisation (Gosselin, 1989). Étant un événement important dans le cycle de vie d'une entreprise, une F/A peut entraîner une remise en question fondamentale de ses structures, de ses systèmes de gestion et, bien sûr, de sa culture. Comme cette étude vient de le démontrer, les entreprises tendent à sous estimer l'ampleur de la remise en question et négligent d'utiliser tous les moyens à leur disposition pour prévenir et gérer le choc culturel qui s'en suit. L'acquéreur néglige souvent d'analyser la culture de l'autre entreprise et d'estimer l'écart qui le sépare d'elle au plan culturel. Aussi, l'acquéreur tend à assumer qu'il pourra facilement imposer sa culture à l'autre. Pire, les cas démontrent que les entreprises négligent pour la plupart de se doter d'un plan de transition culturelle qui leur permettrait d'anticiper les sources de résistance et de mettre en place les moyens pour y faire face.

Il n'est donc pas surprenant de constater des niveaux élevés d'échec compte tenu que l'on adopte une approche essentiellement réactive face à la gestion du choc culturel et que l'on vise des retombées immédiates d'un processus qui peut prendre de nombreuses années. À défaut de reconnaître toute la complexité et l'importance des facteurs humains dans les F/A, il est probable qu'elles continueront d'être des événements traumatisants pour les individus, dysfonctionnels pour les entreprises et une stratégie de croissance très coûteuse qui donne des résultats décevants.

NOTES

1. Voir le premier auteur pour obtenir une description détaillée de chacun des cas.

RÉFÉRENCES

- Alexandre, R. (1990) - Tu fusionneras dans la douleur, *L'expansion*, 382, juin, 74-81.
- Broekhuysen, W. (1989) - Comment réussir la fusion d'entreprises et de cultures différentes, *Gérer et Comprendre*, 16, septembre, 42-48.
- Buono, A.F., & Bowditch, J.L. (1989), *The Human Side of mergers and Acquisitions: Managing Collisions between Cultures, and Organizations*. San Francisco, CA, Jossey-Bass Publishers, 317p..
- Buono, A.F., Bowditch, J.L. & Lewis, J.W. (1985) - When cultures collide: The anatomy of a merger, *Human Relations*, 38 (5), 477-500.
- Bastien, D.T. (1987) - Common patterns of behavior and communication in corporate mergers and acquisitions, *Human Resource Management*, 26 (1), 17-33.
- Fulmer, R.M. & Gilkey, R. (1988) - Blending corporate families: Management and Management development in a postmerger environment, *Academy of Management Executive*, 2 (4), 275-283.
- Gosselin, A. (1987) - Les contraintes à l'intégration des entreprises après une fusion ou acquisition: Comment 1+1 peut donner simultanément 1 et 3, *Revue Internationale de Gestion*, 12 (3), 67-74.
- Gosselin, A. (1989) - Les acteurs d'une fusion ou d'une prise de pouvoir" L. Bélanger et alii, *Acquisition ou fusion d'entreprises et emplois*; Québec, Les Presses de l'Université Laval, 155-164.
- Hafsi, T. (1987) - Gérer l'intégration des acquisitions, *Gestion-Revue Internationale de Gestion*, 12 (3), 47-49.
- Jemison, D.B. & Sitkin, S.B. (1986) - Acquisition: The process can be a problem, *Harvard Business Review*, Mars-Avril, 84-101.
- Jaeger, A.M. (1987) - La culture organisationnelle: un élément à ne pas oublier dans les acquisitions et fusions, *Gestion-Revue Internationale de Gestion*, 12 (3), 59-66.
- Kirkland, R.I. Jr. (1988) - Merger mania is sweeping Europe, *Fortune*, 19 décembre, 15-166.
- Lefkoe, M. (1987) - Why so many mergers fail, *Fortune*, 20 juillet, 113-114.
- Lubatkin, M. (1983) - Mergers and the performance of the acquiring firm, *Academy of Management Review*, 8 (2), 218-225.
- Mergers & Acquisitions*, - Improved acquisitions score, 25 (5), 19-20.
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, A.R. (1988) - Acculturation in mergers and acquisitions, *Academy of Management Review*, 13 (1), 79-90.

Napier, N.K.; Simmons, G. & Stratton, K. (1989) - Communication during a merger: The experience of two banks, *Human resource Planning*, 12 (2), 105-121.

Raynaud, M. (1992) - Confusions et acquisitions, le choc des cultures: Comment l'atténuer?, *Fusions et Acquisitions*, Janvier, 25-26.

Roland, M.; Botella, J.; Vivallie, A.; Barjonet, C. & Roche, F. (1990) - Europe: le choc des cultures d'entreprises, *A pour Affaires Économiques*, no.13, novembre, 48-62.

Rousseau, L. (1990) - L'acquisition d'entreprises; dynamisme et facteurs de succès. Sillery, Qc: Presses de l'Université du Québec, 208p..

Sathe, V. (1985) - Culture and Related Corporate Realities. Homewood, Ill.:Irwin.

Schein, E.H. (1985) - Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Schweiger, D.M.; Ivancevich, J.M. & Power, F.R. (1987) - Executive actions for managing human resources before and after acquisition. *Academy of Management Executive*, 1 (2), 127-138.

Schweiger, D.M.; Ridley, R.R. & Marini, D.M. (1992) - Creating one from two: The merger between Harris Semiconductor and General Electric Solid State, S. Jackson (ed.), *Diversity in the Workplace*; New York, The Guilford Press, 167-196.

Schweiger, D.M. & Walsh, J.P. (1990) - Mergers and acquisitions: An interdisciplinary view, G.R. Ferris & K.M. Rowland, *Research in Personnel and Human Resources Management*; Greenwich, CT, JAI Press, 41-107.

Schweiger, D.M. & Weber, Y. (1989) - Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions: An empirical investigation, *Human Resource Planning*, 12 (2), 69-86.

Very, P.; Calori, R. & Lubatkin, M. (1993) - Acquisitions en Europe: cultures nationales, cultures d'entreprises et performance, Communication présentée à l'Atelier ADEFI "Problématiques de la croissance externe" CERAG-ESA Grenoble, 14 mai.