

HEC Montréal

**L'association entre la distance culturelle et la performance des firmes
pharmaceutiques suite aux fusions-acquisitions internationales**

**Par
Sophie D'Astous**

**Sciences de la gestion
Affaires Internationales**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
Du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)*

Avril 2018

© Sophie D'Astous, 2018

Sommaire

Le but de ce mémoire est de déterminer et d'expliquer le lien qui subsiste entre les différences culturelles au sein d'organisations ayant subi des fusions-acquisition ainsi que leur performance. On cherche donc à déterminer si les opérations de F&A sont bénéfiques. Autrement dit, si elles sont génératrices de valeur ajoutée en permettant à la nouvelle entité d'augmenter sa performance à l'innovation et financière.

Pour mener cette étude, nous avons porté notre attention sur l'industrie de la pharmaceutique étant donné qu'elle est critiquée pour son haut taux d'échec en termes d'incapacité de mener à bien des fusions-acquisitions. L'échantillon utilisé est composé des 12 plus grandes firmes pharmaceutiques internationales sélectionnées selon des critères culturels et d'activités de fusions-acquisitions sur l'ensemble de la planète. Par la suite, leur performance à l'innovation via les brevets ainsi que leur performance financière via la fluctuation du ROE ont été recensés sur une période de 10 ans tout en annotant chacune des fusions-acquisitions ayant eu lieu durant cette même période, soit de 2003 à 2013.

Les résultats de recherches obtenus aux suites des analyses de corrélations et des analyses de régressions multiples qui ont été effectuées viennent mettre en lumière plusieurs points intéressants. En effet, on réalise que les ingrédients culturels nécessaires à une meilleure performance financière et pour une meilleure performance à l'innovation sont très différents, voire antagonistes, du fait de la nature différente des motivations de départs. Cependant, il demeure toujours difficile d'en dégager les effets précis quant aux succès ou échec des fusions-acquisitions.

Mots clés : Fusion-acquisition, industrie pharmaceutique, performance, innovation, brevets, différences culturelles, synergies.

Table des matières

HEC Montréal.....	i
Sommaire.....	ii
Table des matières.....	iii
Remerciements.....	v
Chapitre 1 – Introduction	1
Chapitre 2 - Revue de la littérature.....	5
Notion de performance.....	6
2.1 L’industrie pharmaceutique	8
2.1.1 La relation entre le brevet et l’industrie pharmaceutique	8
2.1.2 Un vecteur d’acquisition de connaissances.....	10
2.1.3 L’efficacité d’innovation lors de F&A	11
2.1.4 Le rôle de la capacité d’absorption.....	12
2.2 Fusions et Acquisitions.....	15
2.2.1 Les types de F&A	16
2.2.2 Les phases des F&A ; l’étape charnière.....	16
o Phase de préparation	17
o Phase de négociation.....	17
o Phase d’intégration	18
o Les formes d’intégration	18
o Capacité d’intégration.....	20
2.2.3 Les effets de la culture sur les F&A	21
o Les opportunités prennent essor dans les différences.....	21
2.2.4 Les déterminants des F&A dans l’industrie pharmaceutique.....	22
o Motivations stratégiques	23
o Motivations financières.....	23
o Motivations managériales	24
2.3 Les stades de l’adaptation culturelle	25
2.4 Études sur les cultures	28
2.4.1 Geert Hofstede et le projet Globe	30
2.4.2 Philippe D’Iribarne	31
2.4.3 Modèle multiniveaux de la culture	33
2.5 Synthèse des contributions de la littérature	36
Chapitre 3 – Problématique de recherche.....	37
3.1 Modèle théorique et hypothèses de recherche	37
Chapitre 4 – Méthodologie.....	41
L’échantillon choisi.....	41
Sources des données.....	43
Les variables	44
Les variables dépendantes	45
1. Variable dépendante : Le ROE.....	45
2. Variable dépendante : Le nombre de brevets émis.....	45
Les variables indépendantes	45
1. Variable indépendante : L’indice culturel de Hofstede	45
2. Variable indépendante : L’indice culturel du Projet Globe	48

Les variables de contrôle	50
1. Variable de contrôle : Type d'économie de marché.....	50
2. Variable de contrôle : La taille (le nombre d'employés)	51
3. Variable de contrôle : Prix de la transaction	51
Chapitre 5 – Résultats	52
Chapitre 6 – Discussion.....	62
Limites de recherche et implications futures	67
Chapitre 7 – Conclusion	69
Annexes	72
Bibliographie	75
Figure 1: Les formes d'intégration	19
Figure 2 : Les stades d'adaptation culturelle.....	26
Figure 4: Les influences des différentes cultures.....	29
Figure 5: Carte de la migration des valeurs et des logiques culturelles	32
Figure 6: Modèle multiniveaux de la culture.....	33
Figure 7: Modèle théorique	38
Graphique 1: Les performances à l'innovation en fonction de l'indice culturel Hofstede	55
Graphique 2: Les performances opérationnelles en fonction de l'indice culturel Globe ..	56
Graphique 3: Superposition des performances en fonction de l'indice culturel	58
Tableau 1: Hypothèses de recherche.....	41
Tableau 2: Sommaire de l'échantillon	43
Tableau 3: Résultats des régressions.....	61

Remerciements

De cette étape de ma vie, je retiens que l'on parvient à réaliser nos objectifs grâce au désir continu de se dépasser, mais aussi, je retiens surtout que l'on n'y parvient pas seul, et que de toute façon, la victoire serait amère si on ne la partage pas. Avant de vous immerger dans la lecture de ce travail de recherche, je voudrais remercier tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à son aboutissement.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à ma directrice de mémoire qui s'est beaucoup investie tout au long de ce travail. Merci à Mme Ekaterina Turkina pour vos critiques constructives, votre sens analytique, vos conseils précieux et d'avoir eu confiance dans le potentiel de ma recherche, sans quoi ce projet de recherche n'aurait tout simplement jamais vu le jour.

Je tiens à remercier tous mes amis pour les bons moments passés ensemble et le soutien moral qu'ils m'ont toujours apporté et plus particulièrement Sarah Rineau-Rossi, Karoline Trudeau, Noemi Lebel, Nicolas Perrino et Marc-Antoine Hébert.

Merci particulièrement à Roxanne Bernatchez, avec qui j'ai partagé des moments de peine, mais surtout de joie, et dont la présence a agrémenté ma vie durant ce projet.

Je remercie les êtres les plus chers de ma vie, mes parents et mon frère Kévin. Vous m'avez toujours motivé et encouragé dans mes études, sans qui je ne serais pas là aujourd'hui. Merci pour tout leur amour, leur présence. Vous m'avez appris persévérance et détermination.

En terminant, un merci tout spécial à Pierre-H. Toi qui as vécu la rédaction de ce mémoire au quotidien, avec ses hauts et ses bas. Merci pour ta patience, ta compréhension et surtout, merci d'avoir cru en moi. Tu as su me motiver à me dépasser et force est d'admettre que sans toi, il m'aurait été impossible de réussir.

Chapitre 1 – Introduction

« Détruire la concurrence, c'est tuer l'intelligence », le moins qu'on puisse dire c'est que Frédéric Bastiat (1850 : 349), grand homme politique était avant-gardiste pour son époque. En effet, les entreprises vivent dans un contexte de concurrence de plus en plus exacerbée et pour y faire face, nombre d'entre elles n'ont d'autre choix que de croître. Leur survie en dépend. Les fusions-acquisitions se développent durablement et sont désormais un élément important du paysage économique.

Après plus d'un siècle de domination des grands laboratoires pharmaceutiques européens et américains, l'heure de la concurrence a sonné et depuis quelques années, force est de constater que ce secteur occupe les premières places au rang des mégas fusions-acquisitions. Ces fusions et acquisitions constituent le principal moyen de croissance des entreprises pharmaceutiques. Peu importe le secteur industriel concerné, tous les joueurs souhaitent se tailler une place de choix pour assurer leur survie. En revanche, le secteur pharmaceutique a retenu particulièrement notre attention puisqu'au cours des dernières années, ce secteur a subi non seulement une croissance dynamique, mais aussi l'une des plus sérieuses consolidations. À titre d'exemple, les plus grosses fusions-acquisitions des dernières années indiquent que 60 firmes pharmaceutiques sont devenues les 10 Big Pharma (Vij, 2016). En effet, la plupart des géants actuels de l'industrie pharmaceutique, comme GlaxoSmithKline, Sanofi, ou Pfizer, sont le résultat de mégafusions.

- **Problématique**

En revanche, selon une étude de McKinsey (2014), 60% des opérations de fusions et acquisitions seraient des échecs. Le développement des entreprises par fusion-acquisition pose la question de la gestion des différences culturelles au sein des organisations. Il est donc nécessaire d'insérer ces différences culturelles dans un cadre structuré qui permettra une convergence des actions parce qu'en effet, la littérature relative aux fusions-acquisitions révèle que de nombreuses alliances échouent en raison des différences culturelles entre les acteurs concernés. La culture est accusée de faire obstacle aux

rapprochements entre firmes multinationales. À cet égard de nombreuses études se sont penchées sur l'influence de la distance culturelle par rapport à la performance. Les résultats de ces recherches demeurent partagés puisque certains auteurs décrivent les bienfaits, d'autres les inconvénients. En résumé, selon ces derniers les fusions-acquisitions entamées échouent pour des raisons humaines et culturelles (Cox, 1991 ; David et Singh, 1994 ; Pelled, 1996 ; Hofstede, 1980 ; D'Iribarne, 1989). Pourtant, bon nombre d'auteurs stipulent que l'aspect culturel est le seul paramètre pouvant faire une réelle différence dans le succès d'une F&A (Haspeslagh et Jemison, 1991 ; Chevrier, 2000 ; House *et al.*, 2001 ; Barmeyer et Mayrhofer, 2002 ; Reus et Lamont, 2009 ; Coisne, 2014).

Cependant, dans une fusion-acquisition on ne rachète pas seulement une société, mais aussi tout son contexte culturel local et national et il s'agit dès lors, pour favoriser le succès de l'opération, de préserver tout le savoir-faire lié à ce contexte particulier. À la lumière de cette problématique, la question principale sur laquelle reposera ce mémoire est la suivante :

- Quelle association existe-t-il entre la distance culturelle et la performance (à l'innovation et financière) des Big Pharma suite à une F&A?

On cherche donc à déterminer si les opérations de F&A sont bénéfiques. Autrement dit, si elles sont génératrices de valeur ajoutée en permettant à la nouvelle entité d'augmenter sa performance à l'innovation et financière. L'intérêt de cette recherche est grand puisqu'on ne fait pas assez appel à des études qui considèrent les aspects culturels. De plus, nous avons fait le constat que les fusions-acquisitions, abordées sous l'angle de vecteur d'acquisition de connaissance demeurent très peu documentées alors qu'il s'agit d'un élément saillant pour expliquer les opérations de F&A et particulièrement dans le secteur des hautes technologies (Granstrand et Sjolander, 1990).

- **Objectif**

Nous chercherons donc à mieux comprendre le phénomène de la distance culturelle en lien avec la performance des entreprises lors de fusions-acquisitions en s'intéressant davantage aux moyens par lesquels créer une synergie entre ces cultures plutôt que de voir le phénomène comme une contrainte ou opportunité.

L'industrie pharmaceutique est particulière, car l'activité d'innovation dans ce secteur a un impact très important sur la société en affectant directement l'espérance de vie des consommateurs, ou encore en réduisant les coûts occasionnés par les maladies. À cet égard, les entreprises pharmaceutiques ne peuvent présenter des innovations rapidement que si elles vont les chercher à l'extérieur et donc cette industrie offre un contexte intéressant pour analyser le brevet et l'innovation. Il s'agit en effet du secteur qui a le plus recours au brevet pour protéger ses inventions et qui compte parmi les plus intensifs en recherche. De plus, s'ils sont utilisés avec discernement, les brevets peuvent même être le facteur qui décide du succès ou de l'échec de l'entreprise. D'ailleurs, plusieurs études empiriques utilisent le brevet à titre **d'indicateur de performance d'un pays ou d'une industrie en matière d'innovation** (Bresman *et al.*, (1999) ; Brouwer et Kleinknecht, (1999)). Dans le cas des fusions-acquisitions dans l'industrie pharmaceutique, « une hausse des dépôts de brevets [...] peut ainsi refléter des effets d'apprentissage et de transfert de compétences entre la cible et son acquéreur » (Duflos, 2007 :196). Autrement dit, il y a une amélioration au niveau de la performance d'innovation de la nouvelle entité créée.

- **Approche utilisée**

Partant du précédent postulat (que le brevet sert **d'indicateur de performance d'un pays ou d'une industrie en matière d'innovation**) et afin de répondre à la question de départ, l'approche utilisée sera quantitative. Pour ce faire, une base de données contenant 219 fusions-acquisitions de 2003 à 2013 pour 12 Big Pharma, au sein des 7 marchés mondiaux leaders, a été créée. Par la suite, le nombre de brevets émis d'une année à l'autre, le ROE ainsi que l'indice culturel d'Hofstede et du projet Globe représentent nos principales variables. Toutefois, d'autres indicateurs tels que le nombre d'employés, le type d'économie de marché ainsi que les valeurs des transactions seront utilisés pour trouver davantage de réponses à la question de recherche posée précédemment.

De nombreuses études se sont penchées sur les impacts des différentes cultures, notamment lors de fusions-acquisitions. Leurs recommandations demeurent très générales et parfois inapplicables selon certaines industries. Le rôle de la distance culturelle et le lien qu'il y a

entre ces différences culturelles ainsi que la performance des fusions-acquisitions sont encore floue et c'est le point sur lequel nous investiguerons davantage.

La contribution souhaitée de ce mémoire est d'apporter un regard nouveau et des réponses supplémentaires à celles trouvées par le passé quant à la problématique des F&A en considérant le facteur des divergences culturelles comme étant un levier à la performance et la clé du fonctionnement des acquisitions. Sur ces bases, nous souhaitons comprendre l'influence de la diversité sur la performance des entreprises et plus particulière dans un contexte de F&A. Ainsi, pourrions-nous peut-être comprendre les raisons poussant cette diversité culturelle à être parfois nocive et trouver des réponses quant aux moyens pour renverser, ou du moins pour modérer ses effets négatifs. En entamant ce projet, nous désirons contribuer à la vaste littérature sur le rôle des cultures dans le monde organisationnel.

Notre travail de recherche comporte six principales sections. Nous commençons par une revue de la littérature portant sur l'innovation que peut générer l'assemblage culturel lors de fusions-acquisitions, et ce, dans un domaine particulier, celui de l'industrie pharmaceutique. Cette section montre l'importance d'étudier le phénomène des différences culturelles, la contribution de la littérature dans ce domaine, les champs qui n'ont pas encore été couverts et la position de notre recherche au sein de la littérature. Ensuite, nous présentons les études et travaux les plus significatifs qui nous fournissent les notions pour faciliter notre compréhension du métissage des cultures dans un contexte organisationnel. Enfin, suivra la présentation de la méthodologie, son analyse et la discussion de nos résultats à l'aune de la question étudiée, c'est-à-dire les liens existants entre les différences culturelles sur la performance financière et à l'innovation lors de fusions-acquisitions dans le secteur pharmaceutique.

Chapitre 2 - Revue de la littérature

Ce premier chapitre consiste à passer en revue les écrits les plus significatifs pour notre recherche afin de dégager les éléments qui viendront éclairer notre question de recherche. Pour ce faire, il est nécessaire de comprendre que d'abord, les firmes multinationales ont considérablement changé en raison de la pression de la mondialisation économique. Les racines de ces entreprises qui autrefois étaient fortement ancrées dans leur pays d'origine et avaient un mode de management centralisé ont ainsi cédé la place à des entreprises dont les activités sont étalées à l'échelle mondiale et dont les réseaux de relations sont établis dans de nombreux pays. Nous chercherons donc à mieux comprendre le phénomène de la distance culturelle en lien avec la performance des entreprises lors de fusions-acquisitions en s'intéressant davantage aux moyens par lesquels créer une synergie¹ entre ces cultures plutôt que de voir le phénomène comme une contrainte ou opportunité.

Dans un premier temps, nous décrivons la notion de performance tel qu'elle sera abordée tout au long de ce mémoire. Ensuite, notre revue de littérature portera sur l'innovation que peut générer l'assemblage culturel lors de fusions-acquisitions. Dans un deuxième temps, nous nous attarderons sur le processus complexe des fusions-acquisitions en considérant les recherches qui y ont déjà été faites. Finalement, les études portant sur les différences culturelles, dans un contexte organisationnel, seront abordées.

¹ Nous entendons par synergie, que deux organisations combinées vont créer plus de valeurs que si elles sont considérées comme deux entités indépendantes » (Ghaeith et Khawla, 2007; 4). L'effet global des entités réunies est donc multiplicateur.

Notion de performance

Dans tous projets et dans toutes entreprises, il arrive un moment où l'on doit mesurer la performance. Pour le faire, les dirigeants ont recours à différents indicateurs. Dans ce mémoire nous utiliserons d'une part, un indicateur de performance classique, soit la performance financière ou mieux connue sous le nom de ROE. D'autre part, notre mémoire portera sur un second type de performance, celui-ci plus novateur, soit la performance à l'innovation, ayant pour indicateur les brevets. L'accent sera donné à ce deuxième type de performance.

○ Performance financière

La performance se mesure avec de nombreux indicateurs qualitatifs ou quantitatifs de résultats. Cependant, la performance financière est étroitement liée à la performance économique et elle est mesurée par plusieurs ratios, mais le plus fréquemment utilisé est le ROE (return on equity). En effet, traditionnellement et d'après Alfred Sloan, on mesure la performance financière avec ce ratio (Fried *et al.*, 1993). Il est celui auquel on se réfère le plus souvent puisqu'il permet de quantifier les bénéfices du point de vue de l'investisseur, en exprimant la capacité de l'entreprise à générer un revenu avec le capital investi par l'ensemble de ses actionnaires. Nous avons choisi cette variable puisqu'elle est largement utilisée dans la littérature afin de déterminer la performance financière d'une nouvelle entité après une opération de fusion-acquisition.

Dans la littérature de référence portant sur la performance vue sous une dimension financière uniquement, nous avons pu constater que des concepts comme celui de la performance financière peuvent être difficilement adaptable aux spécificités de chaque entreprise et plus précisément, par leur manque d'adaptabilité aux spécificités propres au secteur pharmaceutique. Notre recherche s'est donc étendue et particulièrement intéressée aux différents facteurs explicatifs de la performance en matière d'innovation.

- Performance à l'innovation

Innovation, le mot évoque des images de chercheurs savants en sarraus blancs présentant des créations révolutionnaires. Bien que cette conception ne soit pas totalement fautive, l'innovation est aujourd'hui située dans un contexte beaucoup plus large. La *Conference Board* du Canada définit l'innovation comme : « un processus par lequel une valeur économique est tirée de connaissances par la création, la diffusion et la transformation d'idées afin d'élaborer des produits, des services ou des procédés nouveaux ou améliorés». ² Le *Department of Trade and Industry* du Royaume-Uni, pour sa part, la décrit comme la mise en œuvre réussie de nouvelles idées, tandis que Peter Drucker, théoricien de la gestion d'entreprises et auteur de *Concept of the Corporation*, la considère comme un changement qui amène une nouvelle dimension de la performance (United Kingdom Department of trade and industry (2007) ; Drucker (2002)). Peu importe la définition que l'on y prête, nombreux sont ceux qui s'accordent à dire que l'innovation est un important facteur de réussite face à la concurrence accrue du marché d'aujourd'hui. Il suffirait d'innover pour voir grandir son entreprise. L'innovation est considérée comme l'un des déterminants cruciaux de l'amélioration de la concurrence et du rendement économique de l'industrie pharmaceutique.

Pour Thomson Reuters, évaluer le rendement de l'innovation peut se faire en utilisant le nombre de brevets déposés (Reuters, 2016). Globalement, cette mesure permet d'expliquer dans des proportions comparables les gains importants de productivité grâce à la recherche dans l'industrie pharmaceutique. D'ailleurs, le brevet sert **d'indicateur de la performance d'un pays ou d'une industrie en matière d'innovation** Bresman *et al.*, (1999) ; Brouwer & Kleinknecht, (1999) et il nous sera grandement utile dans le cadre de notre recherche.

² http://www.conferenceboard.ca/hcp/overview/innovation_fr.aspx

2.1 L'industrie pharmaceutique

Cette industrie recèle de nombreuses caractéristiques considérables qui justifient l'intérêt d'y étudier les effets des fusions et acquisitions. Entre autres, il s'agit d'une industrie de haute technologie faisant en sorte que son succès est fortement corrélé, non seulement avec les investissements de R et D, mais aussi à d'autres actifs complémentaires tels que le capital humain. On commence toutefois à reconnaître que le facteur humain est au cœur de la culture de l'innovation ; que les entreprises reposent sur ses épaules. Donc, parler d'innovation surtout en pharmaceutique, c'est évoquer le capital humain d'abord et avant tout. L'innovation est un facteur déterminant pour le développement de cette industrie. De plus, celle-ci est constamment en évolution au gré de l'innovation et du renouvellement technologiques. Les fusions-acquisitions internationales dans ce secteur suscitent matière à réflexion afin d'assurer leur bonne conduite. Non seulement il s'agit d'un domaine où la pérennité passe par la capacité des équipes de travail à conduire l'innovation, mais en plus de cela, c'est un secteur qui a subi une des plus fortes consolidations au cours des dernières années mariant ainsi plusieurs cultures individuelles, locales et nationales (Duflos, 2007). Néanmoins, les rivalités qui surgissent lors de ces rapprochements interentreprises n'ont pas toujours pour origine les différences culturelles.

2.1.1 La relation entre le brevet et l'industrie pharmaceutique

L'industrie pharmaceutique possède de nombreux avantages pour notre recherche. Tout d'abord, il s'agit d'un secteur où la mesure de l'activité d'innovation passe via les dépôts de brevet. Ce secteur est conditionné par l'influence des brevets sur l'innovation puisque ces derniers déterminent en grande partie la profitabilité des firmes. De plus, nous ne pourrions aborder le secteur pharmaceutique sans faire mention des fortes barrières à l'entrée qui pèsent sur les firmes voulant pénétrer ce secteur. Ainsi, ceci confère une sorte de leadership de marché aux plus gros joueurs, rendant cette industrie davantage intéressante pour ce mémoire.

Afin de préserver et de protéger les connaissances du capital humain, les firmes pharmaceutiques ont recours à un outil très puissant ; le brevet. Son rôle s'est fortement accru ces dernières décennies (Hall *et al.*, 2005). En effet, dans le secteur de la pharmacie,

la propriété intellectuelle est un des éléments fondamentaux du développement de l'innovation. Ceci relève du fait que les firmes pharmaceutiques investissent des sommes colossales dans des programmes scientifiques très coûteux et rigoureux ainsi, ces firmes doivent, en retour, pouvoir compter sur la protection que leur confère le brevet. Afin d'assurer un retour sur investissement et surtout de permettre la création d'autres innovations, la protection par brevet est vitale.

Initialement, ceux-ci ont été conçus pour encourager l'innovation et éviter qu'une invention soit perdue. En revanche, on trouve dans la littérature deux écoles de pensées. Tout d'abord, les travaux dans le domaine du brevet, notamment ceux de Corbel (2004) et Granstrand (1999), considèrent le brevet comme étant un frein à l'innovation au sens où il agit majoritairement comme une stratégie, servant à empêcher les concurrents de breveter des inventions similaires. Ces auteurs croient qu'en ne privatisant pas les inventions, donc de ne pas empêcher de copie, l'inventeur sera plus enclin à investir de l'énergie, du temps et des ressources sur son invention en vue de constamment la rendre meilleure. Autrement dit, la protection d'une innovation via un brevet limite les progrès de celle-ci. À l'encontre de cette idéologie, Taylor et Silberston (1973), Mansfield (1986), Levin *et al.* (1987) ou encore Cohen et Klepper (1996), croient que l'industrie pharmaceutique est celle où le brevet a le rôle le plus incitatif, c'est-à-dire que le brevet y remplit le mieux son objectif. En effet, en échange de la protection de 20 ans qu'offre le brevet, les titulaires sont tenus de mettre à disposition de la communauté internationale les résultats scientifiques de leurs recherches ayant mené à l'innovation (Mansfield, 1986). Donc, la publication de l'invention permet d'assurer l'avancée scientifique, chacun construisant sur les publications précédentes. Tout comme ces auteurs, nous croyons que le brevet est donc un encouragement et non un frein.

Au sein de nombreuses industries, bon nombre de succès ont vu le jour grâce à des innovations brevetées. Tout au long de nos lectures, nous avons relevé que de nombreux travaux justifient l'utilisation du recensement des brevets comme élément de mesure afin d'établir une comparaison au niveau des performances technologiques et d'innovation entre les firmes (Napolitano et Sirilli, (1990) ; Cantwell et Hodson, (1991) ; Devinney, (1993) ; Patel & Pavitt, (1995) ; Freeman & Soete, (1997)).

Bref, la pharmaceutique se distingue des autres domaines au sens où son succès a une corrélation, non seulement avec son innovation, mais plus particulièrement à la vitesse à laquelle celle-ci est capable de se renouveler et d'opérer. L'innovation est un élément fondamental dans cette industrie. En d'autres mots, les innovations revêtent un caractère capricieux où toutes les conditions idéales doivent être réunies pour les rendre possibles.

2.1.2 Un vecteur d'acquisition de connaissances

Les travaux relatifs entre R et D et innovation lors de F&A abondent (Hall *et al.*, 1986). En revanche, nous avons fait le constat que les fusions-acquisitions, examinées sous l'angle de vecteur d'acquisition de connaissance demeurent très peu documenté alors qu'il s'agit d'un élément saillant pour expliquer les opérations de F&A et particulièrement dans le secteur des hautes technologies (Granstrand et Sjolander, 1990). De plus, les résultats obtenus par les auteurs Granstrand et al. (1992) et Chakrabarti et al. (1994) sur cet enjeu sont d'autant plus importants que les recherches elles-mêmes puisqu'ils ont conclu qu'il y a bel et bien une augmentation des performances d'innovation lorsqu'il y a complémentarité entre les firmes.

Tel que mentionné plus tôt, le secteur pharmaceutique affiche une particularité intéressante faisant en sorte qu'il soit plus facile d'aller chercher de nouvelles compétences à l'externe que de tenter de les développer à l'interne et donc il apparaît que les fusions-acquisitions sont souvent la méthode la moins coûteuse pour le faire (Michell et Mulherin, 1996). Une des explications relevées concerne le fait que parfois le changement technologique frappe si rapidement que la seule marge de manœuvre que les firmes ont pour être réactive à ce changement est de se tourner vers de plus petites entreprises qui elles, possèdent les ressources pour répondre à ce changement. C'est ce phénomène qui est à la base des mouvements de consolidations, dans le secteur des hautes technologies, auquel nous avons assisté au cours des dernières années. À cet égard, la littérature mentionne que les **différences de compétences technologiques** entre deux firmes complémentaires génèrent davantage de nouvelles **idées et donc créeront un apprentissage organisationnel entre acquéreurs et cibles** (Goshal, 1987 ; Hitt *et al.*, 1996). Ainsi, l'acquisition des compétences à l'externe est un facteur majeur pour expliquer les performances à l'innovation. Dans le cas des fusions-acquisitions dans l'industrie pharmaceutique, « une

hausse des dépôts de brevets [...] peut ainsi refléter des effets d'apprentissage et de transfert de compétences entre la cible et son acquéreur » (Duflos, 2007 :196). Ainsi, tous ces ingrédients permettent donc aux firmes de rester compétitives en matière d'innovation (Chesbrough, 2003).

2.1.3 L'efficacité d'innovation lors de F&A

La principale logique derrière une opération de F&A voudrait que la combinaison de deux entreprises leur permette d'être plus performantes que si elles avaient continué d'exister séparément. Or, le processus requis pour y parvenir requiert parfois un tour de force. Plusieurs facteurs viennent interférer sur ce processus. En revanche, l'acquéreur doit avoir un regard critique sur les enjeux en cours afin de déterminer si ses compétences sont suffisantes pour exploiter le potentiel acquis dans l'opération.

Une étude menée par Ahuja et Katila (2001) portant sur les F&A dans le secteur chimique, démontrent un lien entre d'une part, le nombre de brevets que possède l'acquéreur et d'autre part le nombre de brevets que détient la cible. Le lien entre les deux veut que plus il y a d'écart entre les banques de connaissances des entités impliquées dans l'activité de rapprochement, plus l'impact sera négatif sur les performances à l'innovation. Autrement dit, pour que la fusion-acquisition soit technologiquement profitable, les bases de connaissances des deux entreprises ne doivent pas afficher trop d'écart. Cloudt et al. (2006) ont obtenu des résultats similaires. Leur étude qui porte sur quatre industries de haute technologie (aérospatiale & défense, informatique, pharmacie et télécommunications) a démontré que les firmes impliquées dans une F&A peuvent accroître leur performance à l'innovation que si leur cible est détentrice de brevets. C'est-à-dire que la capacité d'innovation de la cible ne doit pas être ni trop près ni trop éloignée de celle de l'acquéreur afin de dégager un impact positif sur les dépôts de brevets. Les firmes doivent donc être technologiquement complémentaires (Cassiman *et al.* (2005).

Selon l'étude menée par Duflos (2007), l'efficacité des F&A dépendraient alors fortement de la capacité des parties à s'adapter l'une à l'autre. Bien entendu, les acquéreurs cherchent à bien s'ajuster aux cibles afin de maximiser leurs chances de réussite. Une attention particulière est prêtée à la capacité de maîtriser le changement technologique suite aux

F&A antérieurs. Si cela est bien réalisé, les F&A permettront d'exploiter des synergies en profitant de la complémentarité qui existe entre les firmes du secteur. En d'autres termes, cela montrerait que les fusions-acquisitions, réalisées comme vecteur d'acquisitions de connaissances ont une portée plus importante que n'importe quel autre motif de fusions-acquisitions.

2.1.4 Le rôle de la capacité d'absorption

Le concept de capacité d'absorption a été utilisé pour expliquer divers phénomènes tels que l'innovation. La créativité et l'innovation sont essentielles pour les entreprises pharmaceutiques cherchant à survivre et à prospérer dans le monde des affaires d'aujourd'hui devenu de plus en plus complexe et dynamique (Chen, Preston et Xia, 2010, Houghton et DiLiello, 2010). Le terme « capacité d'absorption » a d'abord été évoqué par Cohen et Levinthal (1990), qui l'ont défini comme « l'aptitude d'une entreprise à reconnaître la valeur de l'information nouvelle, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales [...]» (Cohen et Levinthal, 1990 :128). En d'autres termes, la capacité d'absorption est un processus qui se décline en quatre dimensions toutes complémentaires les unes aux autres. Sans dire qu'il s'agit de quatre étapes, ces dimensions se présentent de manière chronologique, soit l'acquisition, l'assimilation, la transformation et l'exploitation. Cependant, il est important de noter que bien que l'entreprise ait la capacité d'acquérir des connaissances, ceci ne garantit pas leur exploitation. En effet, c'est l'exploitation de ces connaissances, ayant été absorbé, qui permettra à l'organisation de les transformer en les incorporant dans les opérations de l'entreprise, améliorant ainsi sa performance.

L'acquisition

L'acquisition est l'aptitude « d'une entreprise à identifier et acquérir des connaissances externes capitales pour son activité» (Zahra et Georges, 2002 : 189). En d'autres mots, cette dimension prend racine dans les activités de partage de connaissances et est rendue possible grâce aux investissements précédents en R et D.

L'assimilation

L'assimilation est l'aptitude qui permet d'acquérir les connaissances provenant de l'extérieur (Szulanski, 1996). C'est à travers cette dimension que les équipes des entreprises pourront analyser, interpréter et comprendre les informations et idées qui aboutissent jusqu'à elles. Ces nouvelles connaissances peuvent augmenter le potentiel innovant du produit ou de toutes autres créations émanant des équipes. En d'autres termes, la manière dont les nouvelles connaissances peuvent être utilisées est dépendante de l'aptitude de l'entreprise à les acquérir et à les assimiler (Xia, 2013).

La transformation

La transformation, quant à elle, est le point de convergence entre les connaissances existantes et les connaissances nouvellement assimilées. L'internalisation et la conversion sont les deux composantes de ce cette dimension par lesquelles les connaissances se retrouvent transformées afin de correspondent aux structures de l'entreprise (Zahra et George, 2002).

L'exploitation

Finalement, la dernière dimension, l'exploitation, est l'aptitude d'appliquer les connaissances nouvellement acquises à des fins commerciales puisque des objectifs organisationnels doivent souvent être atteint. L'exploitation fournit à l'organisation de nouvelles connaissances et lui confère les outils afin d'évoluer sur des marchés volatils et rend l'organisation plus encline d'acquérir des connaissances externes (Lane et Lubatkin, 1998).

Le concept des capacités d'absorption est essentiel à l'innovation en entreprise surtout dans un contexte de fusions-acquisitions et peut être un facteur important pour l'avantage concurrentiel (Zaman et al., 2010). Par conséquent, pour gérer efficacement la créativité dans les organisations, il est nécessaire de comprendre les conditions dans lesquelles les employés développent une variété d'idées. L'enjeu des organisations consiste alors à tirer le meilleur parti de leur environnement en absorbant les connaissances qui les entourent (Lane et Lubatkin, 1998).

Maintenant, d'ordre plus général, la section suivante abordera les aspects plus techniques relatifs aux F&A, notamment les types de F&A que peut réaliser une firme ainsi que les principales étapes de celles-ci reconnues par la littérature. Par la suite, nous verrons quels sont les principaux déterminants des fusions-acquisitions, c'est-à-dire les motivations principales. Puis, nous aborderons quels sont les effets de ces opérations de rapprochements sur la performance de la nouvelle entité créée. Finalement, nous terminerons par les études les plus significatives qui ont été conduites sur les différences culturelles.

2.2 Fusions et Acquisitions

Depuis leur début, les recherches qui ont porté sur les fusions-acquisitions se concentrent majoritairement sur la notion de performance. Encore aujourd'hui, les recherches mettent d'avant des facteurs de moindre importance comme l'environnement de marché ou la taille des entreprises. Ce n'est que tout récemment que l'influence des hommes au sein des organisations rapprochées fut considérée comme structurant ces performances. Depuis, bon nombre d'études se sont penchées quant à la manière dont les aspects organisationnels et humains impactent sur la réussite de l'intégration entre l'acquéreur et l'acquis (Barmeyer et Mayrhofer, 2002 ; Meier, 2010, Karjaleinen, 2010 ; Coisne, 2014).

En effet, la mise en commun des savoirs des organisations a été identifiée comme l'un des facteurs clés de la création de valeur dans le cadre d'une fusion-acquisition (Larsson et Finkelstein, 1999). Afin d'aborder l'impact humain sur la performance des fusions-acquisition, les auteurs ont mis d'avant des variables de plus grande importance comme les incompatibilités culturelles et organisationnelles (Stahl et Mendenhall, 2005), le stress psychologique (Cartwright et Cooper, 1993) ainsi qu'un leadership ou un management inadéquat (Haspeslagh et Jemison, 1991). Ainsi, la littérature scientifique place la création de synergie en avant-scène, représentant la principale source de valeur à l'origine d'une F&A.

De toute évidence, les points de vue demeurent partagés en ce qui concerne les bénéfices que peut engendrer le facteur culturel. À cet effet, Pelled (1996) ainsi que Jehn et al. (1997) démontrent que les groupes renfermant plusieurs cultures sont soumis à de plus grandes sources de conflits plutôt que de cohésion ce qui impacte donc sur leur productivité et nuit à la nouvelle entreprise. Autrement dit, les différences culturelles représentent un lourd fardeau apportant dysfonctionnement et nuisance à la performance des organisations.

D'autre part, Chevrier (2000), Barmeyer et Mayrhofer (2002) croient que les différences culturelles sont génératrices de valeur pour l'entreprise. En effet, elles feraient accroître la créativité et donc en fin de compte amélioreraient la productivité. Les études qu'ont réalisées ces auteurs démontrent que les équipes pluriculturelles émettent davantage d'idées variées, possèdent des façons de penser différentes, résolvent les problèmes en les

regardant sous différents angles (Chrevier, 2000). Toutefois, le rôle de la distance culturelle et le lien qu'il y a entre celles-ci ainsi que la performance des fusions-acquisitions demeurent encore flou. Les effets entre distance culturelle et performance des F&A sont indirectes et non-linéaires ; ce qui constitue une opportunité de synergie pour un acquéreur peut représenter une nuisance pour d'autres et vice-versa (Reus et Lamont, 2009).

2.2.1 Les types de F&A

La littérature distingue quatre types de fusions-acquisitions. Ainsi, une F&A sera dites horizontale, verticale, concentrique ou conglomérale selon le niveau d'activités économiques entre la compagnie acquise et l'acquéreur (Meier et Schier, 2009).

- *Les fusions-acquisitions horizontales* : Ont lieu entre firmes concurrentes. Ce sont les plus courantes et représentent plus de la moitié des cas. Vise au contrôle d'une partie importante du marché.
- *Les fusions-acquisitions verticales* : Ont lieu entre firmes situées à des stades différents d'une même filière. Peuvent permettre de contrôler l'ensemble de la chaîne économique, des matières premières au produit fini.
- *Les fusions-acquisitions concentriques* : Concernent les opérations de regroupement entre firmes de métiers complémentaires, en vue d'étendre sa gamme d'offres et sa base de clientèle.
- *Les fusions-acquisitions conglomérales* : Concerne le rapprochement de firmes dont les métiers sont sans lien les uns avec les autres.

Étendues au domaine pharmaceutique, les fusions-acquisitions horizontales et verticales sont les plus fréquentes. En revanche, la présente recherche ne s'attardera pas sur la distinction entre ces types d'opérations, mais davantage sur le processus qui en découle comme nous le verrons dans la partie suivante.

2.2.2 Les phases des F&A ; l'étape charnière

Qu'il s'agisse d'une petite ou d'une grosse transaction, les étapes à réaliser en vue de celle-ci exigent une minutie hors du commun et un processus rigoureux. Or, le nombre de phases à réaliser pour une fusion-acquisition n'est pas univoque pour tous les experts du domaine. En revanche, on parle de trois étapes générales et bien connues soit (1) la phase de

préparation (2) la phase de négociation et finalement (3) la phase d'intégration (Meier et Schier, 2009). Cette toute dernière phase représente l'étape charnière pour la réussite d'une fusion-acquisition et c'est notamment celle qui nous intéresse davantage vu sa grande complexité.

- Phase de préparation

Cette première phase est celle où l'acquéreur décide de sa stratégie et des critères d'acquisition relatifs à sa cible potentielle (Ghaieth et Khawla, 2007; Meier et Schier, 2009; Johnson et al., 2011). Il est important ici de sélectionner une entreprise qui détient des complémentarités en termes de ressources puisque deux entreprises trop similaires ou diamétralement opposées n'engendreront aucune nouvelle valeur. Dans un premier temps, on parlera de compatibilité stratégique, qui signifie que les entreprises partagent une vision et une approche du marché spécifique et que l'opération de F&A fera en sorte de renforcer ces visions communes. Dans un second temps, on parlera de compatibilité organisationnelle. Cette compatibilité détermine si, par exemple, les cultures, le management et les pratiques des 2 entités seront fonctionnelles entre elles. En revanche, nous croyons qu'il y a un manque d'investigation de la part des entreprises dès ce stade puisque les dirigeants responsables de cette opération ont tendance à sous-estimer ces caractéristiques *déliçates* en accordant une priorité aux éléments stratégiques et quantitatifs plutôt qu'aux facteurs humains. En négligeant cet aspect, les problèmes engendrés dès la première phase auront, pour ainsi dire, un effet boule de neige jusqu'à la dernière phase, où l'ampleur de ces problèmes sera amplifiée. Or, il sera impossible de faire marche arrière et l'équipe de management responsable devra composer avec ces nouveaux défis.

- Phase de négociation

La phase de négociation est une phase essentielle où il convient de déterminer le bon prix. Avant d'entreprendre toute négociation, il est plus sage pour l'entreprise acquérante de fixer un prix maximal au-delà duquel l'acquisition risquerait d'être compromise et non rentable. En dépit des différentes méthodes d'évaluation de la valeur de la cible, le prix d'acquisition se détermine véritablement sur le marché. C'est-à-dire qu'il fluctuera en fonction de l'offre et de la demande, car le marché des firmes est très concurrentiel et

plusieurs autres équipes dirigeantes peuvent se disputer le même droit. Ceci signifie que plus d'offres il y aura, plus l'acquéreur sera obligé de surenchérir. D'où la nécessité de se fixer un prix plafond.

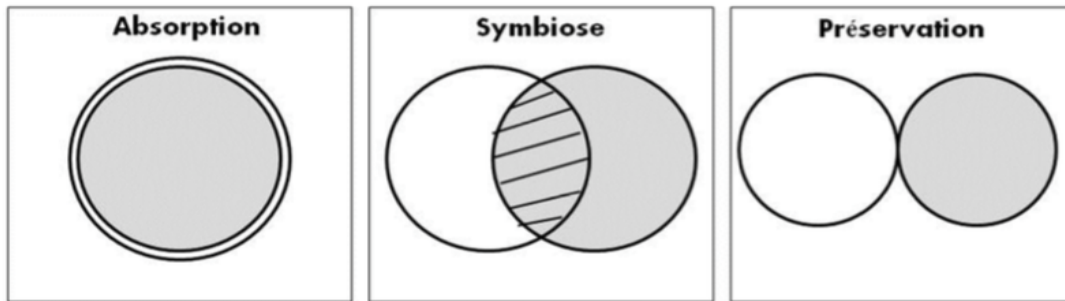
- Phase d'intégration

Cette phase est l'étape charnière et la plus délicate que puissent mener les managers. Plusieurs auteurs ont souligné l'importance et le rôle clé de cette phase dans le succès d'une F&A. Comme son nom l'indique, il s'agit de la phase visant à l'unification des firmes impliquées et elle est caractérisée par de nombreux changements structurels. Comme l'ont mentionné Haspeslagh et Jemison (1991 : 105, traduction libre), l'intégration est « un processus graduel au cours duquel les individus de deux organisations apprennent à travailler ensemble et coopèrent afin de transférer leurs ressources stratégiques ». Le défi que pose cette phase est double pour les dirigeants puisqu'il ne s'agit pas que d'assurer le transfert des compétences interentreprises, mais plutôt sur la capacité de parvenir à bâtir une atmosphère qui favorisera ce transfert de ressources stratégiques. Puisqu'en effet, le stress, l'anxiété et les phénomènes d'émotivité y seront particulièrement intenses, surtout chez les membres de l'entreprise acquise.

- Les formes d'intégration

Ici-bas nous verrons la typologie des trois formes qu'une intégration peut revête. Cette typologie est également une des plus cités et une des plus connue, il s'agit de celle élaborée par Haspeslagh et Jemison (1991). Elle repose sur une logique qui unit deux principes fondamentaux : (1) le besoin d'interdépendance stratégique et (2) le besoin d'autonomie organisationnel. Les trois types d'approches d'intégration sont illustrés ici-bas.

Figure 1: Les formes d'intégration



Source : Mirc, 2014, page 10.

- Absorption : est caractérisé par un fort degré d'interdépendance pour créer la valeur attendue, mais un faible besoin d'autonomie organisationnel. Ceci conduit à une dissolution complète des frontières entre les firmes.
- Fusion par symbiose : Besoin élevé d'autonomie et besoin élevé d'interdépendance stratégique. Ceci est dû au fait que les capacités acquises ont besoin d'être préservées dans un contexte organisationnel qui est différent tant pour l'acquéreur que pour la cible. Cette forme d'intégration permet aux deux entités de rester autonome et de préserver leurs caractères distincts (Koenig et Meier, 2001).
- Fusion par préservation : Il s'agit de l'opposé de l'absorption, besoin élevé d'autonomie, mais un très faible besoin d'interdépendance puisque le but est de préserver les fondements de la cible intacts. Ainsi l'acquéreur n'exercera pratiquement pas de contrôle.

Les effets des différences culturelles peuvent être perceptibles dès la phase de négociation, mais dans la majorité des cas ils ne seront perçus que vers la phase d'intégration. Indépendamment de la compatibilité des stratégies, la création de valeur peut également dépendre de la complémentarité des styles de management. En fait, ce rapport est même nécessaire pour engendrer des résultats (Datta, 1991). D'où la pertinence de l'acquéreur à investiguer sur les différences et les similarités entre sa culture, son leadership, sa stratégie et la structure de sa cible.

Bon nombre de travaux académiques révèlent que les différences en matière de culture représentent l'un des problèmes majeurs qui rendent le moment de la phase d'intégration

très difficile à gérer. Les méthodes de travail et les modes d'organisation des deux entités réunies peuvent être variés, voire opposés. On note également que ce conflit culturel est d'autant plus important lorsque les entreprises sont de nationalités différentes. Au début du processus de fusion-acquisition, aucun signe précurseur ne semble apparent puisqu'à ce moment-là les motivations sont souvent stratégiques et financières. Ce n'est qu'une fois la phase d'intégration enclenchée, soit lorsque les deux firmes sont réunies et affrontent la réalité de la confrontation que les problèmes font surface.

- Capacité d'intégration

Reus et Lamont définissent le terme capacité d'intégration comme étant :« Le mécanisme par lequel l'apprentissage [organisationnel] devient possible » (2009 : 1300, traduction libre). Ces auteurs mentionnent que lorsque la distance culturelle est petite, les bénéfices dégagés des capacités d'intégration seront moindres étant donné que les firmes affichent trop de similarité, donc il en résulte un apprentissage limité. Inversement, lorsque la distance culturelle est plus grande, les capacités d'intégration et la performance des F&A seront meilleures étant donné que les firmes ont beaucoup à apprendre l'une de l'autre, vu les plus grandes différences.

Dans la même optique, Cox (1991) affirme que l'hétérogénéité des cultures œuvrant dans une même entreprise encourage la créativité et l'innovation à travers les membres. Parallèlement, ces mêmes différences culturelles au sein d'une entreprise parviennent à briser les rigidités lorsque cette entreprise entreprendra une F&A et permettra, par le fait même, de faire développer à ses membres de nouvelles connaissances et compétences encore plus riches (Barkema et Vermeulen, 1998). À cet égard, Ghoshal (1987) a relevé un aspect important concernant la diversité culturelle qui peut résider dans une firme. En fait, l'existence de cette diversité n'améliore pas en soi l'apprentissage organisationnel. Cependant, elle fournit les outils nécessaires et le potentiel pour développer cet apprentissage. Ainsi, pour l'exploiter, c'est à l'organisation de mettre en branle les mécanismes qui le permettront.

Ces différences peuvent avoir un effet perturbateur sur les aspects organisationnels et donc être à l'origine de conflits. En revanche, ces différences, similarités ou complémentarités

existantes entre les cultures des entreprises rapprochées ont un effet structurant sur l'intégration organisationnelle. Certes, les différences culturelles rendent le processus plus difficile à réaliser, mais rappelons qu'aucun lien direct entre différences culturelles et performance n'a pu être démontré avec une certitude totale puisque les effets diffèrent d'une entreprise à l'autre (Reus et Lamont, 2009). Malgré tout, bien qu'aucune certitude n'existe, la section suivante fait part de certains impacts que la culture peut avoir lors de F&A.

2.2.3 Les effets de la culture sur les F&A

Qu'elles soient organisationnelles ou nationales, les différences culturelles feront toujours partie du paysage économique régissant les firmes. David et Singh (1993) mentionnent qu'en effet, les différences entre cultures peuvent influencer le processus d'acquisition, cependant leurs impacts ne sont pas unanimes ni uniformes pour toutes les firmes. Ces auteurs expliquent que le risque culturel peut fortement varier en fonction de différents facteurs de contingences, mais précisément en ce qui a trait au niveau d'interdépendance et à la nécessité de créer une synergie. Le changement culturel est ainsi, une des plus grandes problématiques lors de la phase d'intégration, tel que vu plus tôt. Surtout en considérant le fait que la culture est l'élément qui donne le sens à toute vie humaine ainsi souhaiter y apporter des modifications représente sans doute et de très loin, la tâche la plus ardue pour le commun des mortels. Même si de nombreux arguments rationnels viennent justifier les procédures organisationnelles et les autres changements procédurales lors de F&A, ils sont vite renversés par la menace qu'engendre les cultures préexistantes (Bowditch et Buono, 1989).

- Les opportunités prennent essor dans les différences

Les différences au point de vue de la culture nationale peuvent effectivement influencer la performance des F&A internationales. Wan et Yiu (2009) ont prouvé que les firmes peuvent, quant à elles, capitaliser sur les opportunités qui sont créées par ce changement d'environnement. Ces différences peuvent également déterminer la stratégie que devra utiliser l'acquéreur envers sa cible. Ainsi, une stratégie d'intégration (absorption, préservation ou symbiose) alignée avec les caractéristiques de la culture de la cible améliorera sans doute les chances de succès. De cette manière, la firme acquise sera plus

encline et attirée par les caractéristiques culturelles de la firme acquérante.

Les acquisitions qui ont lieu dans des pays distants culturellement confèrent un mécanisme aux firmes instigatrices qui leur donnent le potentiel d'améliorer et de combiner leurs performances à travers le temps. Comme le soulignent Barmeyer et Mayrhofer (2009 : 111), ces différences entre systèmes culturels confèrent aux acteurs des « capacités cognitives et des méthodes spécifiques pour résoudre des problèmes ». Ainsi, les membres d'une équipe issue de cultures différentes représentent donc un incubateur à solutions et idées multiples face à une même problématique. C'est ainsi dire que les équipes culturellement diverses dégagent davantage de synergies organisationnelles et de ce fait, de meilleurs résultats étant donné qu'elles possèdent un plus grand éventail de connaissances et d'opinion à partager. De plus, ceci n'exclut pas le fait que certains problèmes culturels associés aux F&A, sont parfois plus prenants et ressentis lors de F&A entre firmes de mêmes origines nationales comparées à certaines autres F&A internationales. En réalité, la différence peut affecter positivement l'intégration et même engendrer la création d'une plus grande valeur (Very, Calori et Lubatkin, 1993).

Haspelslagh et Farquhar (1994) suggèrent qu'il y aura création de valeur seulement lorsqu'il y aura un transfert au niveau des capacités ; mais ceci est une tâche très complexe qui requiert de la part des deux firmes de s'investir dans un processus d'apprentissage. En revanche, ce ne sont pas toutes les firmes qui nécessitent du même niveau de transfert des capacités, puisqu'évidemment, toutes n'ont pas les mêmes motivations de fusion-acquisitions. Ce dont nous traiterons dans la section suivante.

2.2.4 Les déterminants des F&A dans l'industrie pharmaceutique

Lorsqu'une entreprise arrive au stade où son développement semble stagner et où son efficience ne lui réussit plus comme auparavant, c'est à ce moment où elle envisage la croissance externe. Ceci est encore plus prégnant dans le domaine pharmaceutique puisque ces firmes ne peuvent présenter des innovations rapidement que si elles vont les chercher à l'extérieur. Les motifs d'une fusion-acquisition ne sont pas univoques et varient d'une firme à l'autre. Cependant, les auteurs Johnson *et al.* (2011), ont défini 3 grandes catégories de motivations. Tout d'abord on retrouve les motivations stratégiques, ensuite celles

financières et finalement les motivations managériales. Plusieurs causes agissent à titre de motivations pour inciter une firme à en acheter une autre. La littérature théorique mentionne, entre autres, l'accessibilité aux marchés, l'expansion, la diversification des activités, les réseaux de distribution, l'amélioration d'avantages compétitifs et l'acquisition d'autres, l'acquisition d'actifs supplémentaires, la réponse à un changement technologique et l'accès à de nouvelles compétences et de nouveaux savoirs (Sutton, 1980 ; Catwright et Cooper, 1999 ; Sinatra et Singh, 1994).

- Motivations stratégiques

Les motivations de type stratégiques ont pour objectif d'améliorer la situation de l'entreprise de différentes manières. Ici, la firme cherchera, par exemple, à augmenter son pouvoir de domination afin d'imposer certaines pratiques à ses concurrents, à établir un positionnement au sein d'un nouveau marché en vue de l'extension géographique de ses activités ou encore à rechercher des ressources spécifiques comme c'est le cas pour les transferts de technologies ou les innovations. La recherche de synergies opérationnelles est également un vecteur important pour les firmes acquéreuse et c'est notamment le cas dans les industries à forte intensité concurrentielle. Les entreprises qui souhaitent ne pas être marginalisées doivent généralement se regrouper par le rachat de leurs principaux concurrents. On le constate dans les secteurs où les coûts de R et D représentent une proportion très élevée du chiffre d'affaires comme la pharmacie.

- Motivations financières

Dans le cas des motivations financières, celles-ci visent davantage à une utilisation optimale des ressources financières ainsi qu'à une amélioration des résultats des entreprises plutôt qu'à l'amélioration de la capacité stratégique. De manière générale, la recherche de synergies est le motif principal. Si synergies il y a, la nouvelle entité issue de la F&A verra sa rentabilité augmenter. Ainsi, une synergie financière signifie que la valeur des 2 entités agissant de pair sera supérieure à la somme de ces 2 entreprises individuelles (Mark et Mirvis, 1992).

- Motivations managériales

Pour certain, le facteur clé de réussite d'une opération de F&A se situe dans la capacité des managers à mener à bien cette opération en sachant composer avec plusieurs facteurs de risque de manière simultanée, tels que la diversité des méthodes de travail et des cultures. De plus, si les managers de l'entreprise acquise ont le sentiment que l'opération sera bénéfique pour elle et pas seulement pour les actionnaires concernés, l'intégration des 2 entités aura donc un plus fort taux de succès. En revanche, certains managers mènent des F&A contraires à leur intérêt (Kipping, 2010). Ces derniers sont conduits par l'appât du gain puisque parfois leur rémunération est liée à des objectifs de croissance qui seront atteints plus facilement avec une opération de F&A (Johnson et *al.*, 2011). En revanche, ce dernier élément ne constitue certainement pas un facteur de réussite pour une F&A puisque l'objectif est de servir les ambitions personnelles des dirigeants uniquement plutôt que celles de l'entreprise.

Plus globalement, les motivations derrière une opération de fusion-acquisition peuvent être catégorisées en deux motifs. Steger (1999) a défini dans un premier temps, les **motifs traditionnels**, ayant pour objectif la consolidation et l'expansion du marché. Dans un deuxième temps, les **motifs transformationnels**, ayant pour objectifs le développement d'un nouveau portfolio voire un nouveau modèle d'affaires.

En dépit de la sorte de motivation derrière ce type d'opération, toutes reposent sur la même logique, qui est la création de valeur. Les décisions sont basées sur l'hypothèse que la cible contribuera autant à l'amélioration de la stratégie, autant à la performance financière de la compagnie acquérante. L'interdépendance des firmes est de loin, le critère le plus évalué et considéré lorsqu'une fusion-acquisition est envisagée. Nombre d'auteurs défendent l'idée que les opérations de F&A basés sur la complémentarité et l'interdépendance des firmes offrent les plus grandes chances de création de valeur (Hunt, 1990 ; Shleton, 1988). En revanche, les firmes qui ne sont pas interdépendantes peuvent, elles aussi, engendrer de la valeur. Toutefois, pour y parvenir, elles doivent avoir préalablement défini des objectifs qu'elles devront suivre et respecter à la lettre (Salter et Weinhold, 1978). Cependant, qu'il y ait interdépendance ou non, il se pourrait qu'il y ait un décalage entre les attentes espérées ainsi que les résultats et que les bénéfices dégagés ne correspondent pas avec ceux

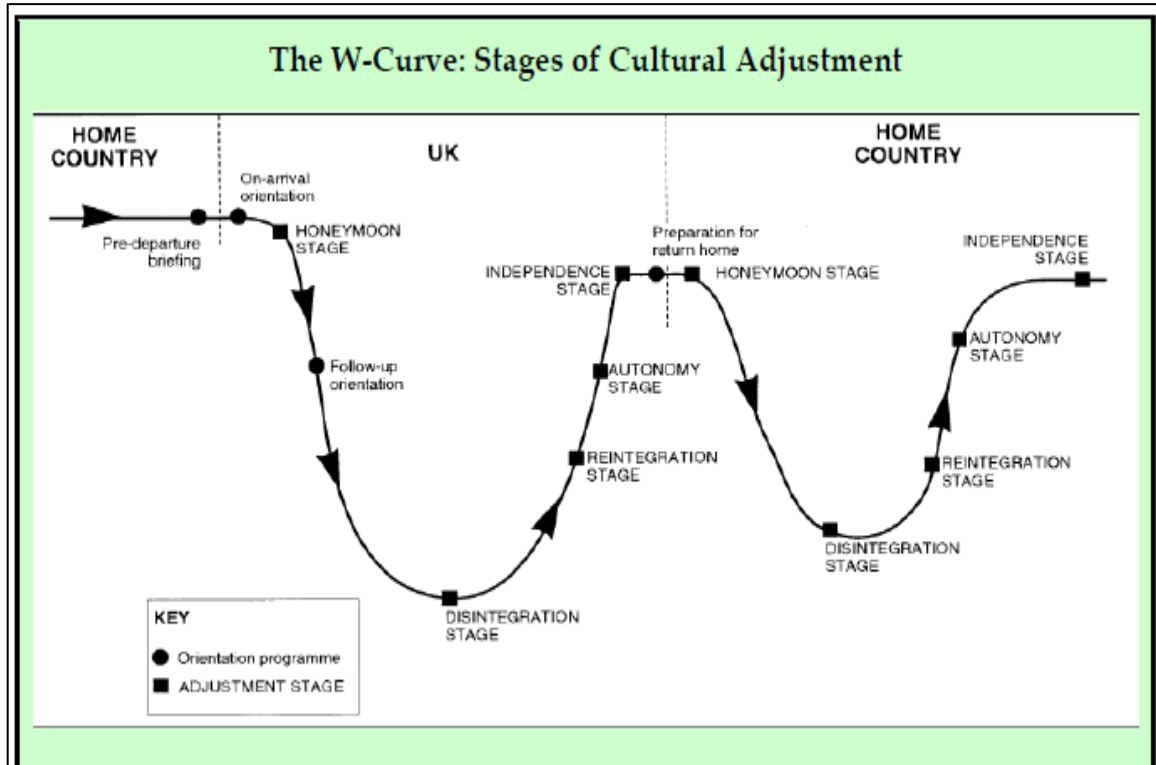
initialement envisagés.

En regard aux motifs expliqués ici haut, Haspeslagh et Jemison (1991) considèrent que les approches traditionnelles dont les motivations financières et stratégiques qui motivent ces F&A ne sont pas suffisantes pour parvenir à expliquer la grande complexité de ces transactions. Ils nous ont également avertis que les objectifs stratégiques (croissance, rentabilité, sécurité) et les objectifs organisationnels (ressources, facteurs humains, opportunités, contraintes) pointent très souvent et malheureusement, vers des directions opposées. Alors le défi réside dans l'équilibre à atteindre entre ces deux facteurs pour ensuite engendrer de la valeur. Dans le même courant de pensée, Kitching (1967) avait également conclu, quelques années plus tôt, que les motivations à la base d'une opération de F&A ne sont certainement pas le facteur déterminant dans le succès ou l'insuccès d'une telle opération. Haspeslagh et Farquhar (1994) arguent que les résultats dépendent plutôt de la manière dont sera conduite la F&A. La création de valeur est influencée par de nombreux autres facteurs plutôt que par la stratégie en elle-même.

2.3 Les stades de l'adaptation culturelle

Plusieurs situations font en sorte qu'un individu aura à s'adapter. Un voyage à l'étranger, un échange étudiant, une expérience de travail dans l'une des filiales de l'entreprise pour laquelle on travaille, etc. En d'autres mots, l'ajustement culturel survient lorsqu'un individu est exposé à une culture différente à la sienne. Ainsi, une fusion-acquisition engendre nécessairement un ajustement graduel entre les membres des deux entités appelés à travailler ensemble. Cette adaptation peut être plus ou moins difficile selon les cultures auxquelles l'individu sera soumis. La figure suivante illustre les différents stades d'adaptation auxquels l'individu sera confronté.

Figure 2 : Les stades d'adaptation culturelle



Source: Barker, 1990, page 97.

Selon la littérature à ce sujet, les équipes de travail hétérogènes ont comme particularité d'être très innovatrices puisqu'elles possèdent un large bassin de perspectives en raison des différences des membres (Lawrence, 1997 ; Elron, Shamir et Ben-Ari, 2002). Cependant, « la diversité contenue dans ces équipes influence négativement la dimension affective du groupe, ce qui freine le processus d'identification et empêche ces équipes de bien performer dans les organisations » (Bondu, 2012 : 1) . Ce qui engendre un climat positif au sein des groupes de travail, c'est lorsque l'individu parvient à s'identifier à une cible, cette dernière s'intègre donc à son identité. Ainsi, l'identification engendre des comportements favorables pour le groupe et indirectement ceci influence sa performance. L'identification est donc le chaînon agrégateur des équipes hétérogènes. Toutefois, force est de constater que la diversité présente dans certaines équipes de travail cause des fractures profondes et a une incidence négative sur la performance.

D'une part, les groupes hétérogènes sont plus vulnérables à la dimension affective que les groupes homogènes, puisque le besoin d'identification est plus fragile et donc non bénéfique pour la performance du groupe : une baisse du sentiment de satisfaction des membres, moins d'engagement de la part de ces derniers, un sentiment d'inconfort, moins d'intégration sociale, des relations interpersonnelles stressantes et un climat de travail négatif. Tous ces éléments représentent les retombés que peut engendrer une non-identification au groupe.

D'autre part, la dimension affective étant moins menacé dans les groupes de travail homogènes laisse croire que ce groupe de travail, affichant peu de différence est plus fonctionnel donc plus performant, cependant il a été démontré que les entreprises créent des équipes diversifiées pour faire face aux défis les plus complexes qui ne peuvent pas être accomplis par une équipe homogène (Lawrence, 1997).

En résumé, la dimension affective fait sous-performer les équipes hétérogènes alors que le manque d'idées innovantes gagne les groupes homogènes, les faisant ainsi, à leur tour, sous-performer. Devant cette impasse, il est en effet difficile de prédire l'effet exact.

Ainsi, devant cette fluctuation, à l'image des stades d'adaptation culturel, nous croyons que la performance d'une nouvelle entreprise, suite à une F&A, affichera une tendance similaire. Tout en considérant que des équipes homogènes sont moins performantes lorsqu'elles font face à des situations plus complexes alors que des équipes hétérogènes, quant à elles, éprouvent des problèmes d'identification, nuisant donc à sa performance. Nous croyons ainsi que la performance d'une nouvelle entité créée après une F&A sera amené à subir les mêmes fluctuations face aux différences culturelles, présentant donc un phénomène similaire à la « W-Curve », tel qu'élaboré par M. Barker (1990) dans son livre *Oriented for Success : A Resource Book on Overseas Student Services*.

2.4 Études sur les cultures

Tout d'abord, la notion de culture a toujours existé et elle est comparable à une force invisible qui régit chaque aspect de la vie de tous et chacun. En revanche, c'est en 1871 qu'une première définition de culture fut établie par Edward Tylor dans son livre *La civilisation primitive* où il la décrit comme étant un : « [...] ensemble complexe qui comprend les connaissances, les croyances, l'art, le droit, la morale, les coutumes, et toutes les autres aptitudes et habitudes qu'acquiert l'homme en tant que membre d'une société » (Tylor, 1871, cité dans Rocher, 1995 : 10). En d'autres mots, la culture est une façon de vivre. La culture demeure encore un terme opaque et difficilement explicable. Or, elle est omniprésente et nous pouvons l'appliquer à diverses sphères, notamment en désignant une nation, une société, des familles, des individus et des entreprises (Hofstede et Minkov, 2010). Et c'est cette toute dernière, la culture en entreprise, qui nous intéresse particulièrement pour ce travail.

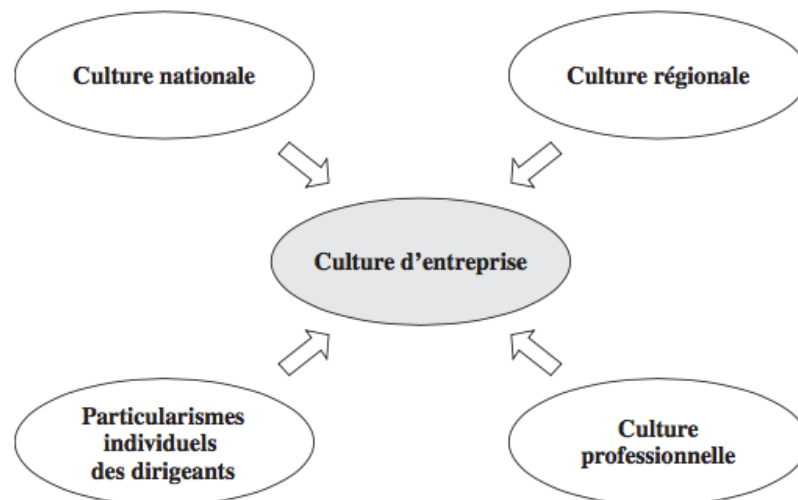
La culture d'entreprise ou la culture organisationnelle constitue le ciment du fonctionnement d'une organisation, autrement dit, c'est ce qui donne le caractère unique à chaque organisation. En effet, la culture est à l'organisation ce que la personnalité est à l'individu puisque deux entreprises œuvrant dans le même secteur et utilisant les mêmes stratégies auront néanmoins leur propre culture (Rocher, 1995). La notion de culture d'entreprise, quant à elle, aurait trouvé ses fondements à l'époque du taylorisme (1880) où il fallait donner du sens au travail qu'accomplissaient les ouvriers. Par contre, jugée comme étant peu rigoureuse, à l'exception des sciences de la gestion, cette notion fut délaissée et négligée pendant de nombreuses années. Ce n'est qu'en 1980 où les universitaires et les chercheurs commencèrent à s'y intéresser à nouveau (Cartwright et Cooper, 1993). La toute première définition de la notion de culture d'entreprise revient à Edgar Schein, auteur du livre *Organizational Culture and Leadership* en 1985, cette dernière fut reprise maintes fois dans la littérature : « Un modèle d'assomptions de base, qu'un groupe donné a découvert, inventé et développé en apprenant à faire face aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui ont été suffisamment éprouvés pour être considérés comme valides et donc être enseignés aux nouveaux membres comme étant la manière juste de percevoir, de penser en relation à ces problèmes » (Schein, 2004 : 17, traduction

libre). La littérature fait part de trois grandes périodes, cependant la notion de culture d'entreprise a majoritairement trouvée ses fondements à l'époque du taylorisme (D'Angelo et Goubie, 2002).

Comme nous venons de voir, la culture comporte de multiples définitions. Le point d'ancrage entre toutes ces dernières est que la culture d'entreprise est l'aboutissement de toutes les cultures qui constituent l'environnement externe et interne d'une organisation. La corrélation est forte entre la culture nationale, régionale, individuelle, professionnelle, etc. En fait, chacune de ces cultures influence le comportement des membres d'une organisation et représente le point de départ de la culture organisationnelle. Les professeurs Rabasso (2007), qui se sont penchés tous deux sur l'interculturel, notent qu'une grande part des cultures nationales se retrouve dans la culture d'entreprise et que la preuve évidente est que les toutes premières entreprises, majoritairement familiales, étaient à l'image de leur pays d'origine. Aujourd'hui, plusieurs d'entre elles existent encore et possèdent toujours leur caractère singulier.

Le schéma de Meier (2013) ici-bas, illustre les influences des différentes cultures qui forment la culture d'entreprise.

Figure 3: Les influences des différentes cultures



Source : Meier, 2013, page 22.

Longtemps considérée comme passive, la culture d'entreprise commença à susciter un vif intérêt peu avant la fin de la Deuxième Guerre mondiale. À ce moment, les marchés étaient marqués par un fort protectionnisme et par conséquent les employés travaillant à une même entreprise affichaient une culture uniforme ou du moins n'affichaient que peu de différence (Demorgon, 2002). La fin de ce protectionnisme et l'ouverture des frontières firent grimper en flèche la concurrence et engendrèrent une forte consolidation des marchés et une libre circulation de la main d'œuvre. Ce capital humain, circulant désormais librement, emporta avec lui son bagage culturel et de ce fait, de nombreuses différences culturelles avec lesquelles les organisations doivent composer aujourd'hui. Ainsi, nous remarquons que plus les frontières s'ouvrent, plus les considérations envers les différences culturelles gagnent en importance (Hofstede, 2001).

2.4.1 Geert Hofstede et le projet Globe

La culture a fait l'objet de nombreux travaux d'anthropologues qui ont permis de mieux cerner les caractéristiques intrinsèques afin de se doter d'outils d'analyse adéquats. L'anthropologue, G. Hofstede qui a mené, entre 1967 et 1973, une très vaste enquête internationale portant sur les valeurs culturelles, demeure encore la référence en sciences de la gestion et nous offre un modèle approprié pour l'analyse de plusieurs industries (Hofstede, 1980). Quelques années plus tard, soit en 1992, une nouvelle étude portant sur les cultures est lancée. Le projet Globe, tirant ses principes de bases dans l'études menée précédemment par Hofstede, est une des plus robustes qui n'ai jamais été conduite du fait de la taille de son échantillon. Ces deux études, lesquelles nous utiliserons pour développer notre échantillon et notre analyse, seront abordés en détail dans le chapitre «méthodologie».

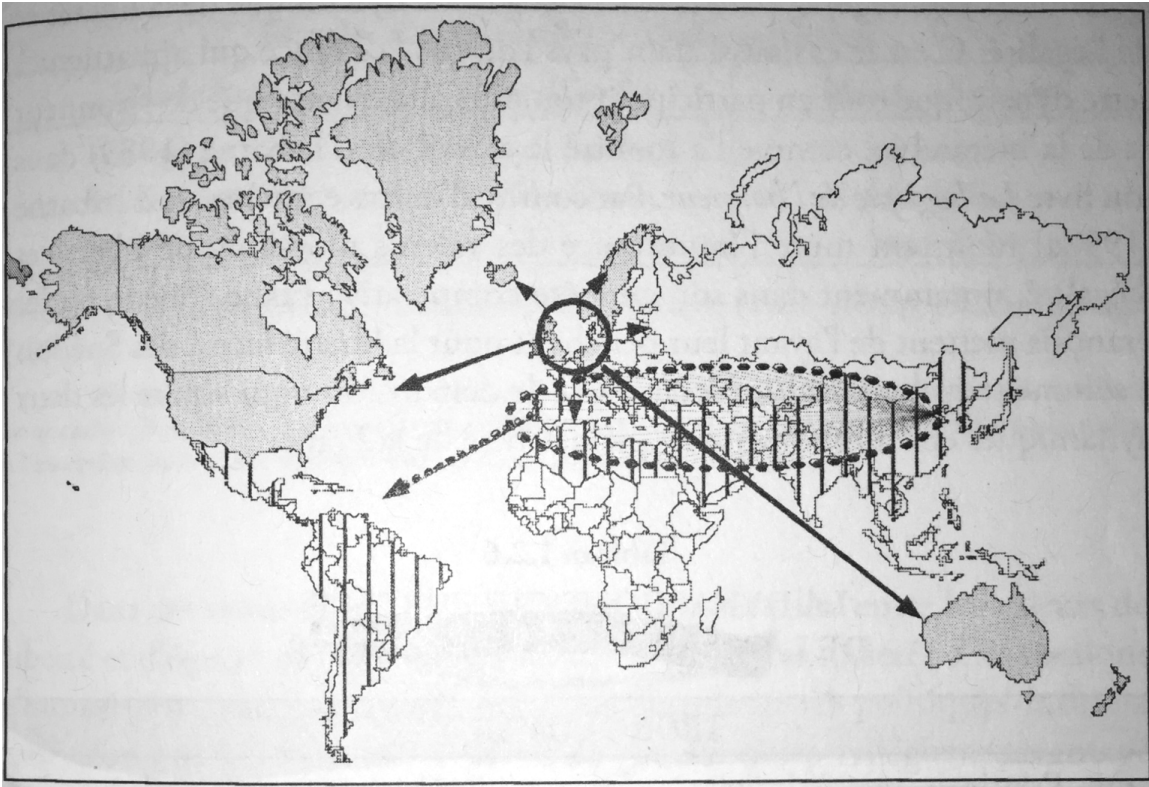
Bien que les résultats dégagés par Hofstede nous donnent une bonne vision d'ensemble, ils demeurent tout de même très généraux et ne concernent pas uniquement le monde du travail, mais aussi le fonctionnement des sociétés (Davel, Dupuis et Chanlat, 2008). Ainsi, dans la section suivante nous aborderons l'approche d'Iribarne. Ces deux approches

permettront un éclairage complémentaire des cultures. En effet, Philippe d'Iribarne vient ajouter de la chaire à l'enquête entreprise par Hofstede quelques années plus tôt.

2.4.2 Philippe D'Iribarne

C'est vers le milieu des années 1980 que Philippe d'Iribarne a réalisé une étude de cas dans trois usines d'une même filiale ; en France, aux États-Unis et aux Pays bas. Cette étude, *La logique de l'honneur* (1989), est également la plus connue d'entre toutes et elle lui a permis de constater des différences importantes dans la manière de gérer les trois usines, malgré un modèle de gestion commun (D'Iribarne, 1989). Suite à cette étude, d'Iribarne est parvenue à montrer « qu'au-delà des cultures nationales il existe des aires culturelles plus larges qui rassemblent des cultures dans de grands ensembles partageant un certain nombre de caractéristiques culturelles » (Davel, Dupuis et Chanlat, 2008 : 100). Cependant, bien que ces regroupements affichent des caractéristiques communes, l'auteur fait remarquer que chaque culture nationale, présente dans ces regroupements, comporte de la diversité culturelle et qu'il faut en tenir compte. Sur la carte ici-bas se dessine les 2 ensembles géographiques, en gris et en quadrillé, partageant un ensemble de caractéristiques similaires (Davel, Dupuis et Chanlat, 2008, p.103.). Ces 2 aires géographiques représentent les logiques culturelles qu'a identifiées d'Iribarne. Tout d'abord, il désigne *la logique de la liberté et de légalité* (en gris). Celle-ci a pris essor en Europe du Nord, s'est étendue jusqu'à l'Amérique du Nord pour finalement rejoindre le continent océanien (D'Iribarne, 1989). Hormis la liberté et l'égalité, comme le porte son nom, cette logique culturelle arbore les valeurs de la démocratie et présente un fort individualisme. Ensuite, il désigne la seconde logique, celle de *l'honneur et de la hiérarchie* (en quadrillé) qui est caractérisée par l'importance de la « face » et où les relations hiérarchiques dominent. Cette deuxième logique englobe les pays du pourtour de la méditerranée, rejoint l'Amérique latine et s'étend jusqu'en Asie de l'Est (Davel, Dupuis et Chanlat, 2008).

Figure 4: Carte de la migration des valeurs et des logiques culturelles



Source : Davel, Dupuis et Chanlat, 2008, page 103.

Ainsi, ces grands ensembles de cultures servent de références pour parler des diverses confrontations culturelles que nous connaissons tant dans le monde entier que dans les entreprises.

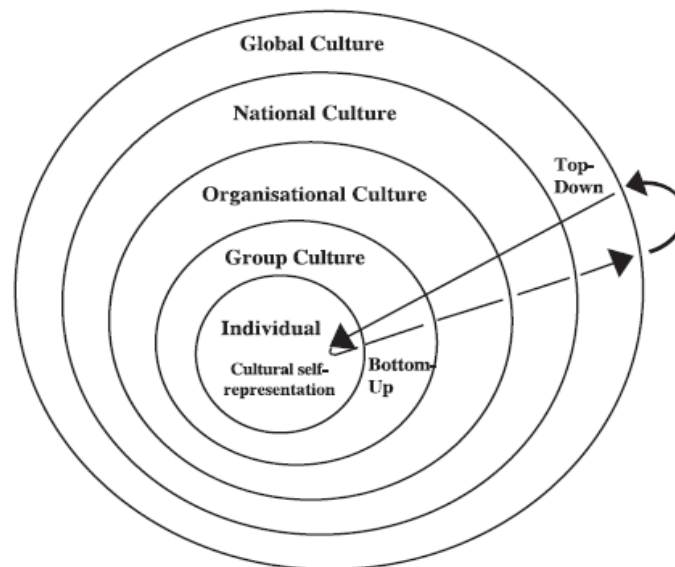
Bien que Philippe d'Iribarne critique la méthode utilisée par Hofstede, en lui reprochant une faiblesse majeure au niveau méthodologique puisque ses résultats émanent d'un cours questionnaire aux questions fermées, il aboutit sensiblement aux mêmes résultats que ce dernier et aussi des autres auteurs à s'être penché sur ce sujet (Davel, Dupuis et Chanlat, 2008). Hormis certaines nuances, ce grand découpage culturel qui a été repris par plusieurs auteurs présente des typologies qui permettent de distinguer selon les régions culturelles le rapport qu'elles ont avec la gestion.

Effectivement, comme les études de Philippe d'Iribarne et de Geert Hofstede sont complémentaires, nous aimerions souligner le fait que le découpage d'aires culturelles qui en découle minimise et schématise la réalité abusivement. En revanche, nous reconnaissons qu'il facilite la compréhension des différences culturelles à travers le monde. En fait, ce découpage représente un apport considérable puisqu'il permet une classification efficace des aires culturelles recensées par ces deux auteurs selon la dynamique culturelle de *la liberté et de l'égalité* ou selon celle de *l'honneur et de la hiérarchie*.

2.4.3 Modèle multiniveaux de la culture

Une tendance s'est affichée au fil de nos lectures ; l'évolution et les changements de la culture tendent à s'accroître et à être moins linéaires dans le cadre d'activités d'internationalisation des firmes. Erez et Gati (2004) ont mis sur pied le « modèle multiniveau de la culture ».

Figure 5: Modèle multiniveaux de la culture



Source : Erez et Gati, 2004, page 588.

Il s'agit d'un modèle proposant une culture à plusieurs niveaux entre lesquels il y a des

interactions. Les auteurs de cet article considèrent la culture comme étant une entité dynamique plutôt qu'une entité stable et accordent davantage d'intérêt aux interactions entre les différents niveaux de culture. Tous ces niveaux sont imbriqués les uns aux autres et les interactions entre ceux-ci sont tantôt descendants (Top-Down) et tantôt ascendants (Bottom-up), c'est-à-dire que le niveau le plus global de culture ainsi que le niveau le plus individuel peuvent avoir des impacts sur l'ensemble des autres niveaux. Ainsi, le niveau supérieur de la structure de ce modèle est celui de la culture globale jusqu'au niveau individuel en passant par les cultures nationales, organisationnelles et de groupe. Ce modèle évoque la nature dynamique de la culture et donc les processus descendants et ascendants entraînent des changements à d'autres niveaux. Plus précisément, ce modèle soutient que le niveau le plus global de la culture affecte, par l'intermédiaire de processus descendants, les changements comportementaux des gens relevant de différentes cultures. Inversement, des changements comportementaux au niveau individuel deviennent, grâce aux processus ascendants, des valeurs et des normes comportementales partagées.

Ce modèle s'inscrit à la suite de nombreux autres qui ont été élaborés, notamment le modèle de Schein (1992), repris maintes fois par la littérature. En revanche, le modèle de Schein est en quelque sorte limitatif puisqu'il met l'accent majoritairement sur les processus top-down, c'est-à-dire l'influence des niveaux supérieurs de la culture vers les niveaux inférieurs de la culture, la culture de l'individu. Son modèle exclut donc la possibilité que certains changements culturels puissent prendre essor au niveau individuel et ensuite affecter tous les autres niveaux, ce que Erez et Gati (2004) ont nommé le processus bottom-up. Le modèle de ces auteurs permet d'analyser la culture d'une entreprise de manière plus nuancée que les autres modèles.

La globalisation engendre des alliances interculturelles, le partage de connaissances et le transfert de technologies. Et de plus en plus, ces réseaux mondiaux facilitent et conduisent vers des procédures et des règles communes. Ceci affecte la culture nationale et par le fait même, la culture organisationnelle puisqu'elles sont intrinsèquement reliées. Réciproquement, ces mêmes niveaux sont façonnés par l'influence des cultures individuelles. Par exemple, l'adoption de nouvelles méthodes de travail se produit lorsque

des compagnies deviennent reliées par l'entremise de fusions-acquisitions internationales. Ces F&A facilitent donc l'échange des connaissances. L'acquisition de ces nouvelles connaissances modifie donc la manière de penser, les comportements et conséquemment, les valeurs des entreprises acquérantes et acquises lors de F&A. Comme l'avance Erez et Gati (2004), en effet la nouvelle entité formée peut créer des tensions entre les niveaux de cultures. En revanche, ces auteurs parlent donc de création d'une culture hybride, au sens où l'individu conservera sa propre culture locale, en dehors de la nouvelle entité, mais lorsqu'il travaille au sein de celle-ci, il développera une culture globale qui est partagée par tous les membres de l'entreprise. Venant confirmer les résultats d'Erez et Gati (2004), le chercheur Baruch Shimoni (2011) qui s'est penché sur l'étude des rapprochements culturels a relevé en effet qu'une gestion efficace des dualités culturelles peut engendrer des cultures hybrides, favorisant une plus grande satisfaction mutuelle ainsi qu'une meilleure compréhension. Effectivement, les cultures nationales du monde actuellement en mutation s'hybrident et se mélangent. Toutefois, cela ne veut pas dire pour autant qu'elles seront toutes semblables demain.

Comme nous venons de le voir, les études mentionnées précédemment mettent l'accent sur les comparaisons interculturelles. Tant au niveau du leadership que des valeurs culturelles, ces études ont permis, en quelque sorte, une classification des cultures selon certaines ressemblances. Toutefois, les différences entre ces cultures demeurent. Due au phénomène de la mondialisation et comme l'a démontré le projet Globe, on parle de plus en plus de la construction d'une culture d'affaires mondiales vers laquelle le monde semble converger progressivement et qui tendrait non seulement à unifier les cultures nationales, mais surtout à rendre obsolète les effets de celles-ci. Le passage d'entreprises à ancrage prioritairement national vers des entreprises de plus en plus internationales soulève de nombreuses questions quant aux métissages et à la possibilité de faire travailler ensemble différentes cultures.

2.5 Synthèse des contributions de la littérature

À la lumière de cette recension littéraire, les variables « diversification culturelle » et « différences culturelles » ont été abondamment expliqué et utilisé par différents auteurs dans le but de retracer leurs impacts directs sur la performance des opérations de fusions-acquisitions. Nous en convenons que les résultats divergent largement. En effet, certains auteurs stipulent que les différences entre les cultures de l'entreprise cible et de son acheteur sont source de problèmes d'intégration. D'autres auteurs démontrent au contraire que ces différences peuvent donner lieu à des synergies. Même s'il est difficile de tirer une conclusion sur la justification ou non des F&A, la compilation des études et des travaux semble attester d'une diminution de la performance financière due aux facteurs des différences culturelles. En revanche, l'impact dégagé par ces différences sur la performance d'innovation et de synergie semble assez probant en ce qui a trait à son augmentation. Une fracture entre ces performances rend notre analyse du secteur pharmaceutique intéressante à la vue des acquisitions chez les principaux acteurs du secteur.

Chapitre 3 – Problématique de recherche

Après avoir exposé l'état de la littérature au sujet des différentes variables à l'étude dans le chapitre précédent, nous introduisons ici le modèle théorique. Nous présenterons les rôles respectifs des variables dans ce modèle ainsi que les hypothèses formulées pour saisir au mieux les relations entre ces variables.

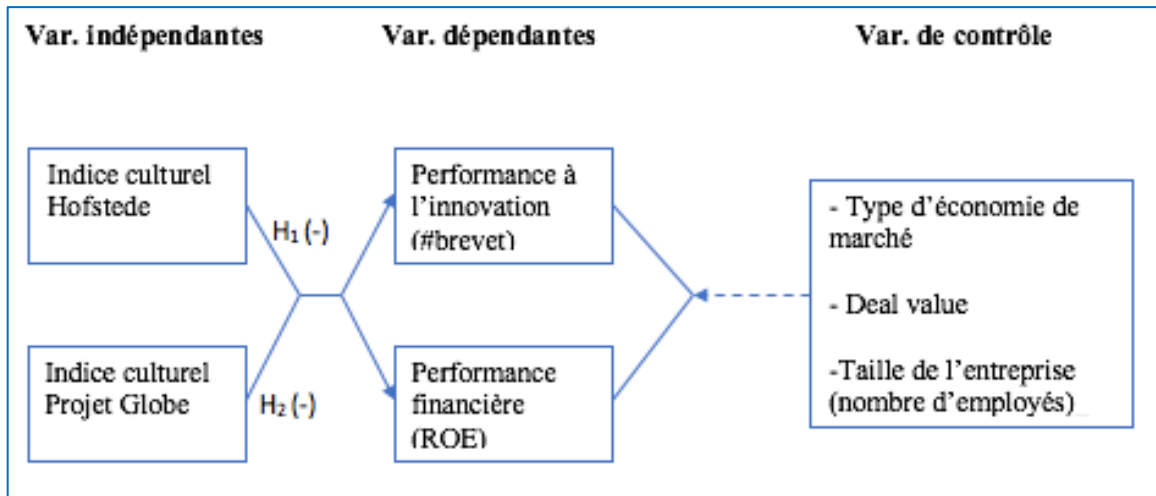
3.1 Modèle théorique et hypothèses de recherche

Le modèle qui suit a été établi à la recension des écrits du chapitre 2, afin de répondre à la question de recherche :

- Quelle association y a-t-il entre la distance culturelle et la performance (à l'innovation et financière) des Big Pharma suite à une F&A?

À cet égard, les variables de la distance culturelle qui sont représentées par les indices culturels de Hofstede et du Projet Globe représentent nos variables indépendantes. Le rôle de la distance culturelle sur la performance des entreprises suite à une F&A a été amplement démontré dans la recension des écrits. Cette recension expose d'ailleurs de nombreux articles démontrant de façon empirique l'influence qu'ont les différences culturelles sur les performances d'entreprises, que ce soit dans le secteur de la pharmaceutique ou d'autres secteurs. Les relations entre les variables sont illustrées à la figure 6 et les hypothèses de recherche sont présentées dans la table 1 en fin de chapitre.

Figure 6: Modèle théorique



Les différences culturelles, quantifiées par l'indice culturel de Hofstede et du Projet Globe sont reconnues pour avoir une influence tantôt positive tantôt négative sur la performance à l'innovation ainsi que sur la performance financière. La présente section vise à effectuer un rappel des fondements théoriques justifiant ces hypothèses.

Comme déjà démontré dans le chapitre précédent, le concept des différences culturelles est bien reconnu dans la littérature. La théorie de Hofstede a permis d'indiquer qu'en fonction des indices de chacune des 5 dimensions, il est possible de dresser un schéma culturel du monde (Bollinger et Hofstede, 1987). Certains auteurs stipulent que les différences entre les cultures de l'entreprise cible et de son acheteur sont source de problèmes d'intégration. D'autres auteurs démontrent au contraire que ces différences peuvent donner lieu à des synergies. Même s'il est difficile de tirer une conclusion sur la justification ou non des F&A, la compilation des études et des travaux semble attester d'une diminution de la performance financière due aux facteurs des différences culturelles. En revanche, l'impact dégagé par ces différences sur la performance à l'innovation et de synergie semble assez probant en ce qui a trait à son augmentation.

H₁ : L'influence de la distance culturelle sur la performance à l'innovation

De façon générale, la revue de littérature permet de constater que l'effet de la distance

culturelle influence la performance à l'innovation dans l'industrie pharmaceutique, mais aussi dans d'autres industries.

Bien que la littérature soit mitigée sur l'effet exact entre la distance culturelle et la performance à l'innovation, en raison des nombreuses conclusions d'effets indirects, aucun auteur ne dément son existence (Granstrand et al., 1992; Chakrabarti et al., 1994; Goshal, 1987; Hitt et al., 1996; Chevrier, 2000; Barmeyer et Mayrhofer, 2002).

Les études de Very, Calori et Lubatkin (1993), Wan et Yiu (2009) ainsi que de Barmeyer et Mayrhofer (2002), indiquent que le facteur des différences culturelles est générateur de valeur pour la nouvelle entité formée et que lesdites différences peuvent affecter positivement la créativité et donc améliorer la productivité. Certains travaux ont dévoilé l'existence à court terme de risques et d'effets pervers de la diversification culturelle sur la performance des équipes, mais le dessin à long terme se traduit par des équipes diverses qui affichent une performance supérieure aux équipes homogènes grâce à un surcroît de créativité (Watson *et al.*, 1993 ; Kochan *et al.*, 2003). Selon la théorie des équipes multiculturelles, le besoin d'identification est l'élément agrégateur faisant en sorte que l'individu parvient à s'identifier à une cible. Ce dernier sera plus enclin à adopter des attitudes favorables au groupe, influençant donc indirectement la performance et le rendement du groupe. Dans cette mesure, l'hétérogénéité est bénéfique puisque l'intégration des membres de l'équipe a réussi. Cependant, le cas échéant, l'inverse se produira.

Ceci étant dit, en considérant que des équipes homogènes sont moins performantes lorsqu'elles font face à des situations plus complexes alors que des équipes hétérogènes, quant à elles, éprouvent des problèmes d'identification, nuisant donc à sa performance, nous croyons que la performance n'est donc pas un phénomène linéaire. Ainsi, nous croyons que les entreprises formées suite à une F&A qui sont ni trop homogènes ni trop hétérogènes performant mieux puisque le bagage de connaissances de ces dernières est vaste et seront moins susceptibles de faire face à des problèmes d'identification entre leurs membres. Par conséquent, le nombre de brevets émis les années suivantes cette F&A augmentera considérablement et en cas d'extrême hétérogénéité ou homogénéité, le

nombre de brevets émis sera nul ou voire même, en diminution.

Hypothèse 1 : Plus les cultures entre l'acquéreur et sa cible sont contiguës ou divergentes, moins la nouvelle entité performera en matière d'innovation.

H₂ : L'influence de la distance culturelle sur la performance financière

Ainsi, dans ce travail, nous étudions notamment l'influence desdites différences culturelles sur la performance financière puisque nous croyons que les objectifs d'innovation et financier d'une entreprise sont difficilement conciliables étant donné que leur prérequis indique des routes opposées. La littérature précédente nous a justement avertis que les objectifs stratégiques, dont la croissance et la rentabilité financière ainsi que les objectifs organisationnels, dont le facteur humain, pointent très souvent et malheureusement, vers des directions antagonistes. Bien que ces deux indicateurs de performances affichent des prérequis différents, nous croyons que leur association avec les différences culturelles est similaire.

Diverses recherches considèrent l'indicateur financier comme indicateur principal afin de déterminer si le rapprochement entre deux entités est une réussite ou non. Nous croyons que les dirigeants se réfèrent davantage à cet indicateur puisqu'il permet d'obtenir une évaluation chiffrée et donc plus tangible, alors que le facteur humain est intangible et plus difficile à valoriser.

En revanche, ce qui ressort essentiellement de la littérature est un bilan négatif de l'impact des distances culturelles sur la performance financière des multinationales, à court ou à long terme (Meier et Schier, 2009; Gomez, Mejia et Palich, 1997). Cependant, nous croyons que même si les résultats financiers étaient satisfaisants que cela ne suffirait pas à considérer que l'opération de F&A est réussite pour autant. Un succès sur le plan financier n'inclut pas implicitement un succès sur le plan humain. C'est pour cela que nous avons inclus la performance à l'innovation (hypothèse 1) afin d'estimer l'amélioration de performance globale de l'entité post-fusions acquisition. Ainsi, nous croyons que les tensions qui émergent des différences culturelles constituent un frein à la performance financière des entreprises formées suite à une F&A, et inversement, les trop grandes

similitudes régissant ces entreprises, n'engendre pas de nouvelles valeurs donc la performance financière ne s'en retrouve guère améliorée.

***Hypothèse 2 :** Plus les cultures entre l'acquéreur et sa cible sont contiguës ou divergentes, moins la nouvelle entité performera au point de vue financier.*

Tableau 1: Hypothèses de recherche

H₁ : Les contiguïtés et les divergences culturelles ont une influence négative sur la performance à l'innovation.
H₂ : Les contiguïtés et les divergences culturelles ont une influence négative sur la performance financière.

Chapitre 4 – Méthodologie

Rappelons que l'objectif de ce travail de recherche consiste à comprendre les liens du facteur des différences culturelles sur la performance d'une nouvelle entité à la suite d'une fusion-acquisition. Le présent chapitre a pour but de décrire la méthode utilisée pour réaliser notre recherche. À cet effet, nous avons fondé notre argumentation sur deux hypothèses. À travers ce chapitre, nous présenterons notre échantillon, les sources qui nous ont été utiles et la procédure de collecte de données. Puis, nous décrirons les variables. Enfin, nous présenterons les méthodes utilisées (les corrélations, les régressions linéaires et quadratiques).

Il convient de spécifier que, compte tenu de la nature de nos hypothèses émises au chapitre précédent, l'utilisation d'une méthodologie quantitative sera de mise. Effectivement, nos hypothèses de recherche nécessitent l'utilisation d'analyses chiffrées pour tester les liens entre les variables. De fait, les outils de collecte de données utilisés, notamment les bases de données historiques, permettront de répondre à notre recherche.

L'échantillon choisi

Dans un premier temps, comme l'optique de cette recherche est principalement de comprendre le lien entre les différences culturelles et la performance post-acquisition dans un contexte organisationnel, nous nous sommes intéressés aux opérations de F&A internationales survenues entre le 1^{er} janvier 2003 et le 31 décembre 2013 dans l'industrie

pharmaceutique. En effet, c'est au cours de cette période que le plus grand nombre de F&A est survenu.

Dans un deuxième temps, comme nous l'avons évoqué précédemment, l'industrie pharmaceutique est critiquée pour son haut taux d'échec en termes d'incapacité de mener à bien des F&A et plus particulièrement depuis les dernières années. Ceci correspond notamment avec la vague de consolidation jamais connue dans ce secteur. Cette vague de fusions-acquisitions concerne 60 des plus gros joueurs qui sont devenus 20 big pharma par l'entremise d'une succession de fusions-acquisitions (Vij, 2016). Puisque c'est le caractère culturel de ces firmes qui nous intéresse nous avons retenu, selon le classement de performance de Thomson Reuters (2013), les 12 firmes les plus performantes parmi ces 20 big pharma. Et c'est également parmi ces 12 premières firmes que nous retrouvons la plus grande diversité culturelle, soit 7 origines différentes. En somme, nous avons retenu 12 entreprises pharmaceutiques affichant 7 origines différentes. Si l'on inclut les origines des entreprises cibles (qui ont été acquises), nous obtenons un total de 34 pays différents (annexe 2).

Dans un troisième temps, nous avons uniquement sélectionné les transactions qui permettent aux acquéreurs de prendre le contrôle de la compagnie et d'acquérir ainsi plus de 50% des actions de la cible. Ensuite, nous avons éliminé toutes les transactions dont les données nécessaires n'étaient pas disponibles, nous obtenons en fin de compte un échantillon de 219 prises de contrôle, de 2003 à 2013 mettant en scène 12 des plus grosses compagnies pharmaceutiques mondiales.

Tableau 2: Sommaire de l'échantillon

Année	Acquéreur	Origine de l'acquéreur	Nombre de transactions (F&A)	Cibles ayant une origine différente
1 ^{er} janvier 2003 et le 31 décembre 2013	Pfizer	États-Unis	25	5
	Johnson & Johnson	États-Unis	39	6
	Novartis	Suisse	12	3
	Roche	Suisse	19	5
	GSK	Royaume-Uni	16	9
	AstraZeneca	Royaume-Uni	11	4
	Sanofi	France	22	13
	Teva	Israël	13	7
	Takeda	Japon	10	5
	Daiichi Sankyo	Japon	6	3
	Bayer	Allemagne	21	7
	Fresenius Kabi	Allemagne	25	17

Sources des données

La première extraction a été faite à partir de la base de données mondiale Y Chart. Cette plateforme nous a permis d'avoir accès, pour chaque transaction et chaque entreprise, à une multitude de données financières, telle que des ratios financiers dont le ROE, ainsi que l'évolution du nombre d'employés d'années en années.

La deuxième extraction, qui constitue la plus importante, a été faite à l'aide de la base de données Zephyr. Celle-ci couvre des données détaillées pour des dizaines de milliers de fusions et acquisitions à travers le monde. Chaque transaction y est présentée selon la date de conclusion, le nom des entreprises acquéreuse et cibles, la valeur de la transaction, le

pays d'origine et plusieurs autres informations pertinentes.

La toute dernière extraction concerne le nombre de brevets émis d'une année à l'autre. Puisque l'innovation, tout comme le ROE, représente un bon indicateur de performance, nous jugeons donc pertinent de mettre en relief cette variable. En fait, il s'agit de notre principale variable dépendante qui nous permettra de mesurer la performance à l'innovation des nouvelles entités formées. Pour ce faire, nous avons eu recours à la base de données Orbis. Tout comme Zephyr, cette base de données fait partie intégrante de la plateforme du Bureau Van Dijk.

Finalement, nous avons également utilisé différentes sources internet afin de rechercher certains autres éléments qui ne nécessitent pas l'intervention de base de données. Notamment, dans le cas des indices des dimensions de Hofstede, du projet Globe et de l'origine nationale de certaines cibles. De plus, nous avons eu recours aux rapports financiers d'entreprises lorsque leurs données étaient absentes via les bases de données.

Les variables

La littérature propose une liste exhaustive des variables qui peuvent affecter la performance de l'entreprise après une F&A ; ainsi, des dizaines de variables se sont révélées plus ou moins significatives suite aux études empiriques qui les accompagnent.

Les variables qui reviennent souvent sont : le niveau de diversification, le niveau d'endettement de l'acquéreuse, l'efficacité de la communication, la vitesse de l'intégration, la performance de la cible (ROE), le timing de l'acquisition, la munificence, l'environnement de la firme, la prime d'acquisition, la culture, la taille de la cible, le niveau de concentration de l'industrie, le nombre de brevets, etc. On remarque qu'il y a des variables qualitatives et des variables quantitatives. Ces dernières cumulées permettent d'expliquer la performance des entreprises après la F&A. Cependant, il est difficile dans le cadre de ce travail de se procurer les données nécessaires pour les mesures notamment pour les variables qualitatives (niveau d'intégration, de communication...). Sous ces contraintes, on a donc choisi de mesurer quatre variables qu'on a jugé pertinentes soit :

- Le ROE

- Le nombre de brevets
- L'indice culturel d'Hofstede
- L'indice culturel du projet Globe

Les variables dépendantes

1. Variable dépendante : Le ROE

Comme la « réussite » d'une opération de fusion-acquisition est intangible et difficilement mesurable en terme quantitatif, pour le besoin de notre étude nous avons décidé de traduire cette « réussite » par la variable de la « performance », qui elle, peut revêtir un aspect tangible, soit le ROE (return on equity). Nous avons choisi cette variable puisqu'elle est largement utilisée dans la littérature afin de déterminer la performance opérationnelle d'une nouvelle entité après une opération de fusion-acquisition. Ainsi, nous nous attendons à ce que le ROE diminue de manière significative pour les années qui suivront la F&A si les entreprises impliquées affichent des cultures différentes.

2. Variable dépendante : Le nombre de brevets émis

La mesure de l'innovation la plus répandue dans la littérature est le comptage annuel des brevets déposés par une firme donnée. D'ailleurs, plusieurs études empiriques utilisent le brevet à titre **d'indicateur de performance d'un pays ou d'une industrie en matière d'innovation** (Bresman *et al.*, (1999) ; Brouwer et Kleinknecht, (1999)). Tout au long de nos lectures, nous avons relevé que de nombreux travaux justifient l'utilisation du recensement des brevets comme élément de mesure afin d'établir une comparaison au niveau des performances technologiques et d'innovation entre les firmes (Napolitano et Sirilli, (1990) ; Cantwell et Hodson, (1991) ; Devinney, (1993) ; Patel & Pavitt, (1995) ; Freeman & Soete, (1997)).

Les variables indépendantes

1. Variable indépendante : L'indice culturel de Hofstede

L'anthropologue, G. Hofstede qui a mené, entre 1967 et 1973, une très vaste enquête internationale portant sur les valeurs culturelles, demeure encore la référence en sciences de la gestion et nous offre un modèle approprié pour l'analyse de plusieurs industries

(Hofstede, 1980). Pour mener à bien son étude concernant l'impact de la culture sur les comportements managériaux, l'auteur a analysé un échantillon de 116 000 salariés de la société IBM répartis à travers le monde. Cherchant à établir des critères de différenciation pour rendre compte de la diversité des cultures, Geert Hofstede (1980) a décliné la culture en 4 dimensions essentielles :

- La distance hiérarchique : désigne l'acceptation que les gens, d'une culture donnée, ont envers une distribution inégale du pouvoir ou un pouvoir plutôt démocratique.
- Le contrôle de l'incertitude : désigne la tolérance que les gens d'une population donnée ont envers l'ambiguïté et l'incertitude face à de situations inconnues.
- L'individualisme versus le collectivisme : désigne l'importance accordée envers la réalisation d'objectif soit collectif ou individualisme. À savoir ce qui est priorisé en premier, soit l'intérêt de l'individu ou l'intérêt du collectif.
- La masculinité versus la féminité : désigne si une culture accorde plus d'importance aux différences entre les genres. À savoir si elle est davantage axée vers la compétition et le succès (masculine) plutôt qu'aux bonnes relations avec les autres (féminité).

Un peu plus tard, vers les années 1990, Geert Hofstede ajouta une 5^e dimension à son modèle, celle de l'orientation à long terme. Cette dimension représente la vision soit à court terme ou à long terme d'une culture par rapport aux objectifs. Puis finalement, une sixième et dernière dimension fut ajoutée au modèle vers 2010 avec l'aide du professeur Michael Minkov (Hofstede et Minkov, 2010). Cette dernière représente l'indulgence et désigne, en quelque sorte, l'importance qui est accordée envers la liberté d'expression, à savoir si une culture fait davantage preuve de retenue ou est davantage extravertie. Toutefois, étant donné que cette sixième dimension n'a pas été comptabilisé pour tous les pays, nous tiendrons compte des 5 premières dimensions uniquement.

Ainsi, les résultats obtenus ont permis d'indiquer qu'en fonction des indices de chacune de ces 6 dimensions, il est possible de dresser un schéma culturel du monde (Bollinger et Hofstede, 1987). Ce tableau du monde, en annexe 1, permet une classification de différents pays. En d'autres mots, « [...] ces résultats ont permis de dégager des grandes régions

culturelles » (Hofstede, 1980 : 336). Les pays à l'intérieur de ces grandes régions présentent des scores relativement semblables pour les 6 dimensions et affiche également des pratiques de gestions similaires. Cependant, les résultats obtenus viennent, en quelque sorte, appuyer la littérature déjà existante à ce sujet puisque le regroupement des mondes culturels n'est pas nouveau pour la communauté scientifique (Davel, Dupuis et Chanlat, 2008). En revanche, Hofstede a fait une distinction entre les régions développées et celles qui le sont moins, puisque la richesse est un facteur qui a une forte corrélation avec la dimension de l'individualisme. En effet, un score élevé d'individualisme est tributaire à la richesse.

C'est donc en comparant les dimensions établies par Hofstede qu'il est possible de mesurer, pour chaque culture, l'importance de celles-ci. Par le fait même, ceci permet à l'auteur de dégager quelles sont les différences culturelles entre ces sociétés. Dans le cadre de notre mémoire, l'écart entre ces dimensions constitue un de nos indicateurs principaux qui nous a permis d'établir des comparaisons entre les pays sélectionnés pour notre échantillon.

Bien que les résultats dégagés par Hofstede nous donnent une bonne vision d'ensemble, ils demeurent tout de même très généraux et ne concernent pas uniquement le monde du travail, mais aussi le fonctionnement des sociétés (Davel, Dupuis et Chanlat, 2008). C'est pour cela que nous utiliserons également les résultats tirés d'une seconde étude, celle du projet Globe, abordée dans ici-bas.

Donc, la première variable utilisée pour quantifier le degré d'impact des différences culturelles (entre l'acquéreur et l'acheteur) sur la performance d'une nouvelle entité est l'indice culturel d'Hofstede. Cette variable, que nous appelons «indice culturel», est exprimée en pourcentage. Plus l'indice culturel (%) est élevé, plus il y a d'écart entre les deux cultures des pays auxquels appartiennent les deux firmes. Inversement, un indice culturel égal à zéro signifie que la cible et l'acheteur ont pour origine le même pays.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous attendons à ce qu'il y ait une corrélation entre l'indice culturel et le nombre de nouveaux brevets émis suivant l'opération de F&A. Afin de mesurer la distance culturelle entre entreprises nous nous sommes inspirés de l'étude

réalisée par Kaouther Bennani (2006) ;

$$\text{Hofstede distance} = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^5 (S_{A,i} - S_{T,i})^2}}{5}$$

Où S_A représente le score (%) de l'entreprise acquéreuse pour la dimension i et S_T représente le score de l'entreprise cible pour la dimension i . Finalement, *Hofstede distance* est le résultat de distance culturelle entre l'entreprise acquérante et sa cible.

2. Variable indépendante : L'indice culturel du Projet Globe

Le projet Globe est un projet d'envergure internationale qui s'est étendu sur près de 20 ans, soit de 1992 à 2010 (House, Javidan et Dorfman, 2001). Son objectif fondamental est d'étudier le leadership entre les différentes cultures. Autrement dit, il cherche à déterminer ce qui fait un leader efficace dans les régions du monde donc de chercher à savoir comment la culture du pays d'origine influence les personnes qui deviennent leaders. À l'instar d'autres recherches, le projet Globe s'appuie notamment sur le modèle d'Hofstede. En fait, Robert J. House qui est l'instigateur principal vise un élargissement de ce modèle et des dimensions proposées par celui-ci. Les chercheurs ont développé trois dimensions supplémentaires tout en reprenant les six qui avaient été préalablement définis par Hofstede (ibid.). À celles-ci ils ajoutent :

- La confiance en soi : désigne le degré de confrontation et d'affirmation qu'a un individu lors de ses relations envers autrui.
- L'orientation vers l'avenir : représente le poids qu'occupe le futur pour les individus ainsi que leur engagement envers l'avenir.
- L'orientation à la performance : fait référence au degré d'incitation envers la recherche d'excellence qu'une communauté exerce sur ces individus et reflète le besoin de réalisation.

Cette étude est une des plus robustes qui n'ait jamais été conduite. Elle tire ses principes de bases dans l'étude qui a été menée par Geert Hofstede. Sa robustesse est attribuée au fait qu'il s'agit d'une étude à la fois qualitative et quantitative, mais principalement due à sa méthodologie approfondie qui porte sur des milliers de questionnaires et d'entretiens. De

plus, l'échantillon est très exhaustif, on parle de 17 000 collaborateurs dans près de 1000 organisations sur 62 pays (Coisne, 2012). L'étude a touché 5 continents. Les secteurs industriels concernés sont d'envergure majeure et il s'agit de l'agroalimentaire, des services financiers et finalement les télécommunications.

Les résultats de l'enquête sont pertinents bien que les conclusions des chercheurs demeurent très nuancées. Selon les résultats il semblerait que les individus, toutes cultures confondues, affichent plusieurs valeurs communes et leurs aspirations sont semblables (House, Javidan et Dorfman, 2001). Tout comme les chercheurs Hofstede et D'Iribarne, le projet Globe a permis de démontrer que bien qu'il semble y avoir convergence de valeur entre les peuples, il y a encore de grandes disparités culturelles en fonction des pays. À cet égard, les chercheurs du projet Globe parlent d'un leadership situationnel qui permettrait la prise en compte des différents contextes. Le style de leadership varie donc en fonction du pays de référence. Finalement, le projet Globe a permis de dégager 6 styles de leadership basés sur plus de 165 traits reliés au leader.

Cette deuxième variable culturelle utilisée peut sembler répétitive par rapport à celle déjà élaborée par Hofstede, mais le projet Globe s'est basé sur des données plus actuelles et plus diversifiées puisque ce projet a été conduit plus récemment. À la différence des données recueillies par d'Hofstede, celles du projet Globe sont plus solides et risquent de moins changer étant donné qu'elles ont été recueillies au sein de plusieurs entreprises plutôt qu'une seule, et ce dans des pays différents. En revanche, comme le projet Globe s'est fortement inspiré des dimensions d'Hofstede, nous avons décidé de mesurer la distance culturelle entre 2 pays à l'aide de ces deux indices (Globe et Hofstede) puisque nous les considérons comme étant complémentaires.

Afin de mesurer la distance culturelle entre entreprises nous nous sommes inspirés des travaux réalisés par Kogut et Singh's (1988) que nous avons adapté pour notre étude.

$$CD_i = \sum_{i=1}^9 \left\{ \frac{(I_{Ai} - I_{Ti})^2}{V_i} \right\} / 9$$

Où I_A représente l'indice de l'entreprise acquéreuse pour la dimension i et I_T est l'indice de l'entreprise acquise pour la dimension i . V_i représente la variance de l'indice de la dimension i . Finalement, CD_j est le résultat de distance culturelle entre l'entreprise acquérante et sa cible.

Le projet Globe s'est étendu auprès de 61 cultures nationales et les résultats sont exprimés sous 2 facettes. Premièrement les chercheurs ont identifié les dimensions culturelles sous la facette «as they are». Ceci correspond à ce qu'une personne issue d'une culture différente serait susceptible d'observer au premier contact avec cette culture et c'est notamment les traits qui font surface en premier. Deuxièmement, l'autre facette définie correspond au «as they should be». Ceci fait référence aux autres traits qui peuvent émaner de cette culture, mais qui ne font pas surface au début ou qui sont plutôt difficilement observables. Ainsi, seul le pointage «as they are» des dimensions culturelles sera utilisé puisqu'il correspond à une valeur plus réaliste et vécu dans la pratique.

Les variables de contrôle

Plusieurs autres variables peuvent influencer la performance des fusions-acquisitions et ainsi nous avons inclus trois variables de contrôle, ayant un impact sur la performance financière et la performance à l'innovation des entreprises impliquées dans un processus de F&A.

1. Le type d'économie de marché
2. La taille des entreprises (nombre d'employés)
3. Le prix de la transaction (deal value)

1. Variable de contrôle : Type d'économie de marché

Cette variable a été choisie puisque nous croyons qu'elle pourrait être associée à la distance culturelle qui sera mesurée entre les pays acquéreurs et cibles. Elle viendra en quelque sorte appuyer les résultats obtenus envers Hofstede et le projet Globe. Ainsi, pour chaque entreprise pharmaceutique et son pays d'appartenance, nous les avons classés selon une économie de marché, soit développée (1), soit émergente (2). Cette classification a été faite selon le classement du FMI. Les pays affichant une économie de marché émergente (2) représentent un plus grand potentiel de performance à l'innovation pour un acquéreur issu

d'une économie développée (1). Nous croyons que ceci est dû au fait que l'on retrouve ce type d'économie émergente dans des aires culturelles bien précises tel qu'élaboré par D'Iribarne (1989). Ces entreprises sont alléchantes pour celles qui sont déjà établies au sein d'économies développées puisqu'elles représentent un important vecteur de croissance potentiel. Ainsi, les entreprises d'économies développées sont portées à faire des F&A avec les entreprises d'économie émergentes qui par défaut affichent des cultures différentes, afin d'exploiter ce potentiel de performance à l'innovation.

2. Variable de contrôle : La taille (le nombre d'employés)

Bien souvent, les entreprises recourent aux F&A puisque la possibilité d'atteindre une plus grande taille est l'une de leur visée. En contrepartie, les bénéfices engendrés risquent d'être compromis par la complexité accrue d'une organisation devenue trop lourde ainsi qu'à la difficulté d'intégrer les facteurs culturels et humains dans la nouvelle entreprise. Plusieurs études ont tenté de démontrer le lien et l'influence qu'exerce la taille sur la performance des entreprises dans le cadre d'une F&A (Krishnan et al., 1997, Markides et Ittner, 1994, Hyland et Diltz, 2002). De leur côté, Hoskisson *et al.*, (1993) mesurent la taille de l'entreprise par le nombre d'employés. Selon les résultats obtenus par ces auteurs, la taille affecte positivement la performance financière de l'entreprise. Son inclusion dans notre modèle de régression découle de l'étude de Kitching (1967) et nous permettra de mesurer à quel point la taille affecte la performance à l'innovation. Il a démontré que plus la taille de la cible est petite, plus il est facile d'intégrer ses ressources. Selon son étude, il affirme que les risques sont réduits en fonction de la taille de la cible et que les acquisitions qui ont échoué sont celles où les deux entités impliquées avaient une taille similaire.

3. Variable de contrôle : Prix de la transaction

La variable du prix de la transaction permet de mesurer à quel point une transaction onéreuse peut affecter la performance future de la nouvelle entité. Cette variable nous permettra de contrôler le prix payé pour une F&A en fonction de la valeur générée puisque un prix élevé pourrait être associé à un handicap ou inversement une transaction plus économique pourrait être vouée à l'échec.

Chapitre 5 – Résultats

On commencera ce chapitre par la présentation des résultats suivi de leur analyse. Enfin, on interprétera les résultats qui en ressortent.

À titre de rappel, voici notre question de recherche ainsi que nos hypothèses :

- Quelle association existe-t-il entre la distance culturelle et la performance (à l'innovation et financière) des Big Pharma suite à une F&A?
 - **Hypothèse 1** : Nous avançons que plus les cultures entre l'acquéreur et sa cible sont contiguës ou divergentes, moins la nouvelle entité performera en matière d'innovation (nombre de nouveaux brevets émis).
 - **Hypothèse 2** : Nous avançons que plus les cultures entre l'acquéreur et sa cible sont contiguës ou divergentes, moins la nouvelle entité performera au point de vue financier (ROE).

- **La performance à l'innovation**

Hypothèse 1 : Nous avançons que plus les cultures entre l'acquéreur et sa cible sont contiguës ou divergentes, moins la nouvelle entité performera en matière d'innovation (nombre de nouveaux brevets émis).

Le modèle « Brevets et Indice Hofstede » supporte, notre hypothèse 1, avec une p-value inférieure à 0.01. Dans un premier temps, suite à une régression linéaire multiple, le coefficient de la variable correspondant aux différences culturelles (Hofstede) est positif et statistiquement significatif (0.5, $p < 0.01$). Ceci signifierait que plus les différences culturelles sont grandes, plus le nombre de brevets émis augmente les années suivantes la F&A. Dans un deuxième temps, lors d'une régression quadratique, le coefficient de la même variable correspondant aux différences culturelles (Hofstede) est négatif et statistiquement significatif (-0.12, $p < 0.01$). Ceci signifie que l'on obtient un phénomène en

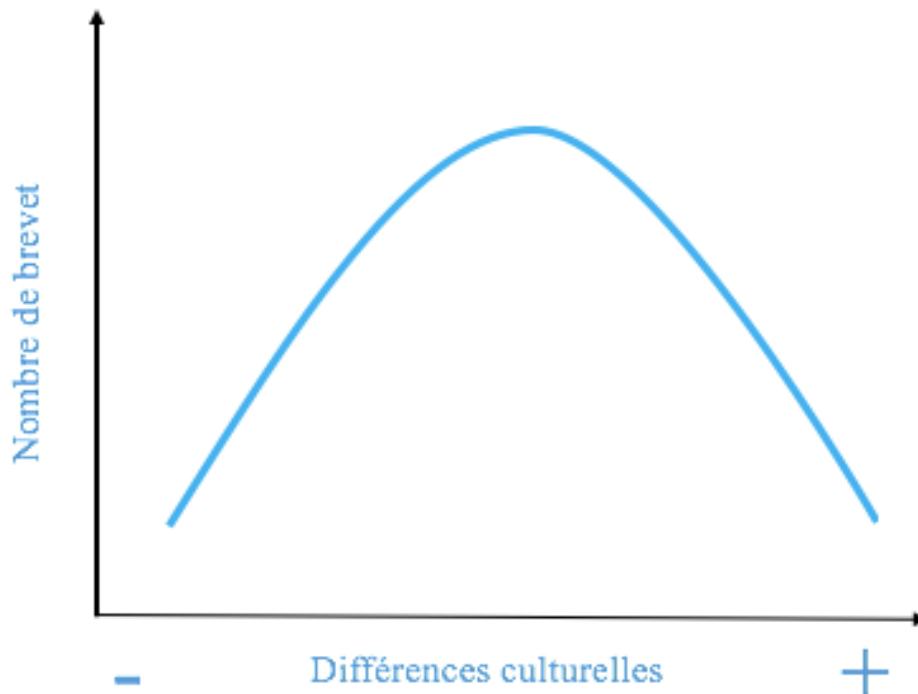
«U» inversé, donc une parabole inverse « \cap ». Ainsi, cela précise qu'en effet plus les différences culturelles sont grandes, plus le nombre de brevets émis augmentent. Cependant, nos résultats nous apprennent que cette relation entre le brevet et les différences culturelles peut avoir un effet pervers. En effet, une trop grande distance conduirait à la destruction de la créativité. Autrement dit, **les cultures trop homogènes, tout comme les cultures diamétralement hétérogènes, sont autant nuisibles à la nouvelle organisation et constituent un frein à l'innovation** (voir graphique ici-bas). En d'autres mots, plus l'indice culturel mesuré entre l'entreprise acquéreur et la cible est bas, moins il y a de brevets émis. Nous observons notamment le même phénomène lorsque l'indice culturel entre deux entités est trop élevé. Alors, l'impact observé ne se comporte pas de manière linéaire. Ceci reflète donc que la performance d'innovation (qui est représenté par le nombre de brevets émis) sera optimale lorsqu'il n'y aura ni trop de ressemblance ni trop de différence entre les deux cultures.

D'autres données tirées du modèle « Brevets et Indice Globe » viennent corroborer l'hypothèse 1, avec une p-value inférieure à 0.05. En effet, les données du Globe Project ont également quantifié les différences culturelles et nous voulions tester ce deuxième indice culturel en lien avec le nombre de brevets. Nous avons testé, dans un premier temps, l'interaction de ces deux variables par une régression linéaire multiple, le coefficient de la variable correspondant aux différences culturelles (Globe Project) est positif et statistiquement significatif (36.53, $p < 0.1$). Indiquant ainsi, encore une fois que plus la distance culturelle est grande plus il y a de brevets émis. Dans un deuxième temps, lors d'une régression quadratique, nous obtenons un coefficient négatif et représentatif (-10.38, $p < 0.05$). Ceci illustre le même phénomène d'une parabole inversée exprimant que les différences culturelles ne doivent être ni trop petites ni trop grandes pour qu'il y ait une réelle performance à l'innovation. Par exemple, dans le cas où l'entreprise acquéreuse et la cible appartiennent à deux pays différents on note que les différences culturelles, exprimées par l'indice de Hofstede et du Globe Project, affectent la performance d'innovation. Ce résultat apporte une nuance importante montrant que certaines cultures arrivent à mieux s'intégrer ensemble tandis que d'autres n'y parviennent pas. Alors il y aurait des « recettes » culturelles pouvant apporter d'importantes synergies, mais il y aurait aussi des «

incompatibilités » culturelles qui mettraient en péril la nouvelle entité formée suite à une F&A.

Venant confirmer les propos précédents selon lesquels il y aurait des recettes culturelles gagnantes, ceci renvoie à la théorie de Philippe D'Iribarne et la désignation d'aires culturelles, tel qu'abordé lors de la revue littérature. En effet, ces aires culturelles apparaissent soit dans un type d'économie de marché émergente ou développée, tel que nous l'avons défini pour notre échantillon. Selon nos données issues du modèle «Corrélation entre économie de marché et Indice Hofstede», nous notons qu'il y a une forte corrélation ($R=0.53$) entre la variable «type d'économie de marché» et «l'indice culturel d'Hofstede». Ceci vient renforcer les résultats précédemment obtenus avec le modèle «Brevets et Indice Hofstede». Cela signifie que les entreprises d'économies développées sont portées à faire des F&A avec des entreprises provenant d'économie émergente puisqu'elles représentent un important vecteur de croissance potentiel. En revanche, ces économies émergentes arborent, la plupart du temps, des cultures divergentes, voire même antagonistes. Attiré par l'appât du gain, et ne se souciant pas de ces différences, la F&A est enclenché et comme nous venons de le voir, ce sont ces cultures diamétralement hétérogènes qui conduisent à une destruction du potentiel de performance à l'innovation de la nouvelle entité. Le graphique suivant donne une représentation adéquate du phénomène.

Graphique 1: Les performances à l'innovation en fonction de l'indice culturel Hofstede



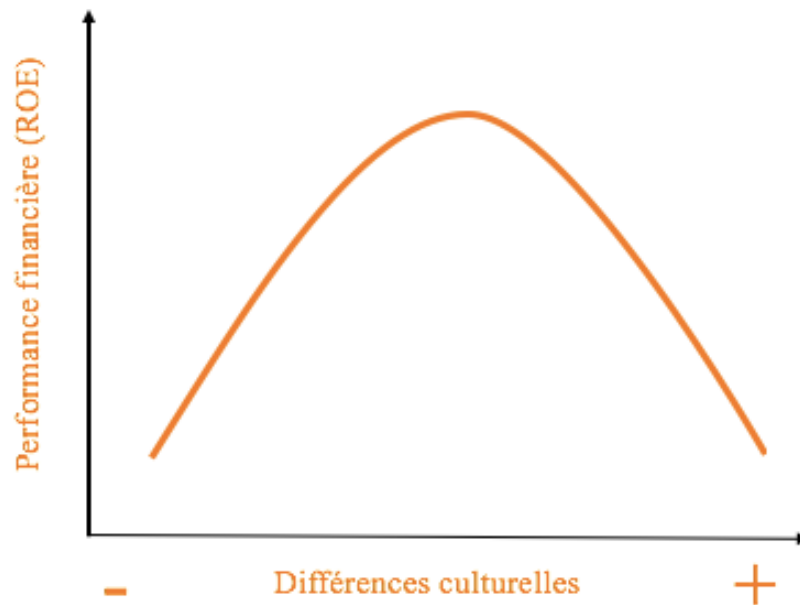
- **La performance financière**

Hypothèse 2 : Nous avançons que plus les cultures entre l'acquéreur et sa cible sont contiguës ou divergentes, moins la nouvelle entité performera au point de vue financier (ROE).

Suite aux précédents résultats obtenus, nous étions curieux de savoir de quelle manière se comportait le ROE des firmes de notre échantillon. Pour ce faire, nous l'avons mis en relation avec l'indice des différences culturelles obtenu par l'étude du projet Globe. Nous obtenons des résultats qui sont statistiquement significatifs, mais la relation entre ROE et différences culturelles ne se comporte pas comme nous l'avions envisagé. Le résultat du modèle « ROE et Indice Globe » supporte notre seconde hypothèse, avec une p-value inférieure à 0.01. Le coefficient de la variable correspondant aux différences culturelles (Globe project) est positif et statistiquement significatif (0.09, p-value = 0.009). Ensuite,

nous avons testé l'interaction des variables par une régression quadratique, nous obtenons un coefficient négatif et représentatif (-0.11, $p < 0.05$). Ceci signifie que plus les différences culturelles sont grandes, plus la performance financière des entreprises est à la baisse. Ce résultat est fort intéressant. Les brevets et le ROE sont influencés de la même manière par les différences culturelles et subissent les mêmes pressions qui poussent à une sous-performance lorsque ces différences sont grandes. Ce résultat vient confirmer notre deuxième hypothèse et pointe dans la même direction d'autres études semblables qui ont été menées.

Graphique 2: Les performances opérationnelles en fonction de l'indice culturel Globe



Plus l'indice culturel (Globe Project) est élevé, plus la performance opérationnelle de la nouvelle entité (les années suivantes la F&A) décroît.

Les résultats du modèle « ROE et Indice Hofstede » supportent également les résultats précédents. En effet, le coefficient de la variable correspondant aux différences culturelles (Hofstede), testé avec une régression linéaire multiple est positif et statistiquement significatif avec une p-value inférieure à 0.1. Par la suite, lors d'une régression quadratique, les résultats obtenus indiquent un coefficient négatif et représentatif (-0.06, $p < 0.1$). Sous l'indice des différences culturelles tel que calculé par Hofstede, les performances

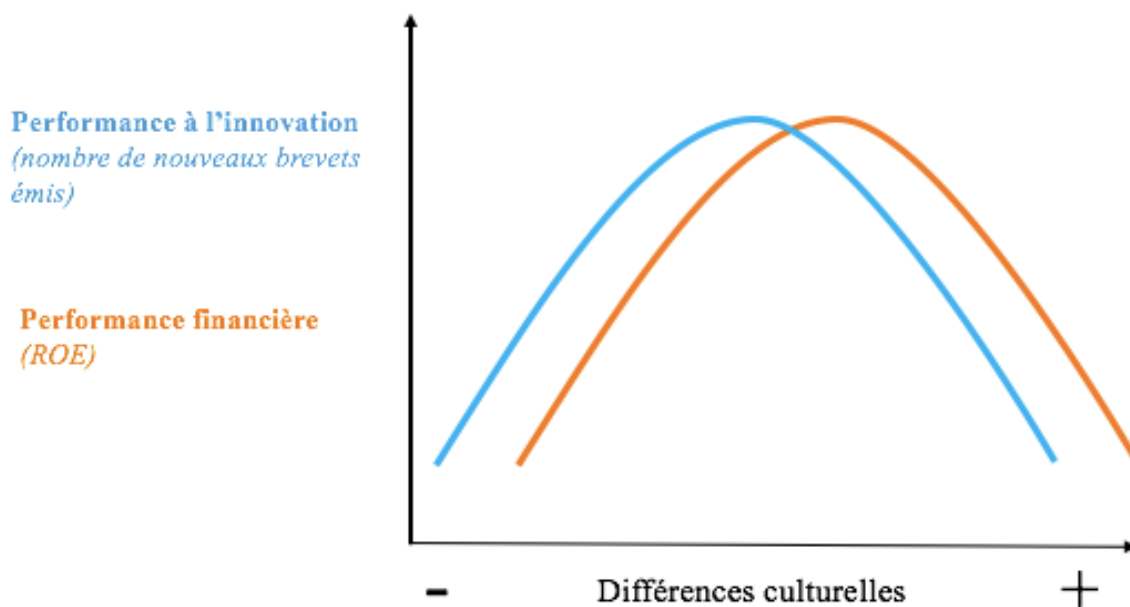
financières des entreprises ayant subi une fusion-acquisition tendent à varier selon le niveau de différences des cultures amenées à travailler ensemble.

Comme nous obtenons des résultats concordant avec une part de la littérature, nous pouvons confirmer qu'effectivement, les différences culturelles ont bel et bien un impact sur la performance financière des entreprises. Cependant, étant donné qu'une autre part de la littérature soutient que les différences culturelles peuvent être un catalyseur de performance, nous ne pouvons affirmer avec certitude que les impacts des différences culturelles sur le ROE sont uniquement négatifs. Tout est relatif au contexte et chaque fusion-acquisition renferme son lot de particularités. Or, limité au contexte de notre étude, nous pouvons affirmer avec certitude que tout comme pour la performance à l'innovation, de trop fortes différences nuisent inévitablement à la santé financière de la nouvelle entreprise.

En bref

Si nous superposons les résultats obtenus par rapport aux différences culturelles, dans un premier temps avec la performance opérationnelle (ROE) et dans un deuxième temps avec la performance à l'innovation (nombre de nouveaux brevets), nous obtenons ce schéma ;

Graphique 3: Superposition des performances en fonction de l'indice culturel



Ce qui ressort de ce schéma est que ;

- Plus les différences culturelles (% indice culturel) sont grandes entre la cible et l'acquéreur :
 - Plus faibles sont les résultats de la performance financière (ROE/post-acquisition)
 - Plus faibles sont les résultats de performance à l'innovation (nouveaux brevets émis)
- Moins il y a de différences culturelles (% indice culturel) entre la cible et l'acquéreur :
 - Plus faibles sont les résultats de la performance financière (ROE/post-

acquisition)

- Plus faibles sont les résultats de performance à l'innovation (nouveaux brevets émis)
- Donc, sous l'effet des différences culturelles, le ROE et le nombre de brevets subissent la même pression.
- Lorsqu'il n'y a ni trop de ressemblances ni trop de différences culturelles (% indice culturel) :
 - le ROE est plus élevé
 - la performance à l'innovation est à son apogée

Pour revenir à nos hypothèses principales, en effet les différences culturelles exercent diverses pressions sur la performance à l'innovation d'une nouvelle entité suite à une fusion-acquisition. Comme nous venons de le voir, elles ont également un impact probant sur la performance financière. Nous sommes persuadés que les objectifs financiers et les objectifs à l'innovation ne possèdent pas la même recette et c'est ceci, qui en partie, expliquerait les échecs des F&A. Un objectif ne peut être à la fois financier et d'innovation. La nature de l'un mettra en péril l'autre. Cependant, comme l'industrie pharmaceutique revêt certaines conditions uniques, il pourrait être possible d'obtenir un mariage entre les deux objectifs (là où les courbes se rencontrent). Les brevets sont à l'industrie pharmaceutique ce qu'est l'essence pour une automobile ; c'est ce qui lui permet d'avancer. Ce sont les brevets qui généreront des profits et permettront d'importantes recettes. Et rappelons-le, bien qu'un brevet représente un long processus et beaucoup de coûts, une fois approuvé il confère une protection des droits d'exploitations et des retombées monétaires uniques à son émetteur sur une période de vingt ans (Devinney, 1993 ; Hall, Jaffe et Trajtenberg, 2005). Les retombées générées permettront à leur tour, pour la firme en question, d'investiguer pour de nouvelles innovations et ainsi de suite. C'est donc grâce à ses innovations qu'une firme peut respirer, vivre et continuer d'exister pendant des années.

Parallèlement à cela se pose la question du capital humain. La relation est la même qu'expliqué précédemment. Deux entités ayant une culture similaire auront plus de difficulté à générer des innovations viables, tout comme deux entités ayant des cultures

divergentes. Ainsi, l'acquéreur devra avoir pour cible, non pas une entreprise aux recettes financières alléchantes, mais bel et bien une entreprise possédant un potentiel de développement.

En somme, nos résultats confirment qu'il n'y a pas de réponses simples au fait que les acquéreurs rencontreront tantôt une forte performance, tantôt une faible performance. Il est d'autant plus difficile de l'expliquer lorsque plusieurs cultures sont impliquées. De plus, les cultures diffèrent selon comment elles ont été affectées depuis la mondialisation.

Tableau 3: Résultats des régressions

	Variables de contrôle	Variable dépendante: Brevets et indice Hofstede	Variable dépendante: Brevets et indice Globe	Variable dépendante: ROE et indice Globe	Variable dépendante: ROE et indice Hofstede
Deal Value	1.60 ** (0.70)	1.59 ** (0.76)	1.13** (0.53)	0.85* (0.76)	0.67** (0.28)
Employees	0.0007 ** (0.0002)	0.0005 (0.0004)	0.0009*** (0.0002)	0.00003 *** (0.00000)	0.00008* (0.00007)
Économie de marché	-77.78 *** (18.21)	-68.29** (32.19)	-84.07* (66.39)	0.62 (0.61)	0.59 (0.60)
Hofstede		0.5*** (0.003)			0.29* (0.21)
Hofstede quadratique		-0.12 *** (0.002)			-0.06* (0.04)
Globe project			36.53* (28.09)	0.09 *** (0.01)	
Globe project quadratique			-10.38** (3.92)	-0.11 ** (0.05)	
Prob > F	0.0000	0.000	0.0001	0.0000	0.0113
R ²	9.18%	23%	19.14%	16.21%	12.21%

Unstandardized coefficients are reported, with standard errors in brackets.

*** p< 0.01, **p<0.05, * p< 0.1

Chapitre 6 – Discussion

Nous avons posé une question qui, au fil des recherches, représente une énigme toujours irrésolue. L'idée derrière notre recherche, à laquelle les plus grands chercheurs de ce monde se sont penchés, étudiés et acharnés depuis les dernières décennies, était d'y apporter notre part de compréhension. Nous comparons cette question à un puzzle éclaté et la responsabilité d'apposer chacune des pièces au bon endroit incombe à quiconque décidera d'étudier ce sujet.

Après ce long processus de recherche et d'analyse, nous savons que les différences culturelles importent. Mais à partir de quand exactement ? Sous quelles conditions ? Et comment ? Ce sont ces questionnements qui, malheureusement, demeurent incompris à ce jour. Qui plus est, les recherches empiriques ayant déjà été faites rapportent d'une part que les différences culturelles engendrent des effets négatifs et d'autre part, elles engendrent des effets bénéfiques sur la performance des firmes lors de F&A. Dans la tentative de réconcilier ces perspectives conflictuelles, nous avons scindé la performance en 2 types ; (1) à l'innovation et (2) financière. Nous avons émis deux hypothèses. Dans les deux cas, les résultats confirment qu'il y a bel et bien une association entre la performance et les différences culturelles. Cependant, les résultats sont beaucoup plus nuancés. La corrélation entre les variables n'est ni linéaire, ni uniquement positive, ni uniquement négative.

Les résultats obtenus nous offrent des éléments nécessaires pour entamer la discussion qui nous permettra de mieux comprendre les déterminants de la performance post-acquisition en contexte multiculturel. Avant de débiter la discussion, nous rappelons ici les résultats dégagés par notre étude. À cet égard, les résultats que nous avons obtenus suggèrent, dans un premier temps, que **les cultures trop homogènes, tout comme les cultures diamétralement hétérogènes, sont autant nuisibles à la nouvelle organisation et constituent un frein à l'innovation tout comme à la performance financière.** Ainsi, dans une certaine mesure les différences culturelles affectent positivement la performance puisque les divergences qui apparaissent entre les compagnies d'origines différentes leur permettent de réaliser d'importantes synergies. Ces synergies sont responsables en partie de l'amélioration de la performance après la F&A.

- **Performance à l'innovation**

Ce premier résultat est pour le moins inattendu. Il est fort intéressant de noter que les résultats concernant cette première hypothèse viennent à la fois appuyer et contredire les deux écoles de pensées quant au rôle des différences culturelles lors de F&A.

En effet, d'un côté bon nombre d'études confirment que les équipes culturellement diverses feraient accroître la créativité et donc en fin de compte amélioreraient la productivité. Autrement dit, elles dégagent davantage de synergies organisationnelles et de ce fait, de meilleurs résultats étant donné qu'elles possèdent un plus grand éventail de connaissances et d'opinion à partager (Barmeyer et Mayrhofer, 2009; Granstrand et al (1992) et Chakrabarti et al. (1994); Chevrier (2000), Barmeyer et Mayrhofer (2002); Cox (1991); Reus et Lamont (2009). Selon notre échantillon, ce paradigme s'avère en partie faux puisque les équipes culturellement «très» diverses diminuent la productivité. Cependant, ce paradigme pourrait s'avérer vrai à condition que l'écart culturel entre les membres d'une même équipe ne soit pas trop grand. En effet, il est vrai que le bassin de connaissances et d'opinions mis à disposition des groupes culturellement diverse se retrouve multiplié. Cependant, cela n'implique pas de facto que les membres seront en mesure d'exploiter ces connaissances et de les mettre à contribution de l'entreprise sans qu'il n'y ait de conflit et de réticence.

De l'autre côté, Ghaieth et Khawla, 2007; Meier et Schier, 2009; Johnson et al., 2011; Ahuja et Katila (2001); Cloudt et al. (2006); (Cassiman *et al.* (2005) mentionnent que pour que la fusion-acquisition soit technologiquement profitable, les bases de connaissances des deux entreprises ne doivent pas afficher trop d'écart. De plus, selon Cartwright et Cooper (1993), les firmes similaires ne sont pas forcément compatibles au niveau culturel et elles n'engendreront pas nécessairement une nouvelle valeur. Notre échantillon démontre donc un résultat s'alignant avec cette école de pensée, entre autres, tout en reconnaissant que l'homogénéité culturelle peut également être nuisible.

Il est généralement admis que les différences culturelles sont sources d'échec des F&A. Elles occasionnent des conflits souvent difficiles à gérer. Cependant, il est possible que ces

dernières donnent lieu à des synergies. Ainsi, les deux entités peuvent s'entendre sur les éléments de leurs cultures qu'il faut éliminer et ceux qu'il faut conserver réduisant ainsi les conflits et le stress liés à l'acculturation. Il faut signaler également que les échecs dus au facteur culturel ne surviennent que lorsque les valeurs et caractéristiques culturelles de chaque entité sont très divergentes. Par exemple, l'entreprise acquéreuse est chinoise et elle acquiert une entreprise française ou encore une entreprise américaine qui fusionne avec une entreprise allemande.

Donc, lorsque les entreprises effectuent un bilan culturel avant de procéder à une transaction, elles peuvent tirer profit des différences culturelles en éliminant les sources de conflits et en gardant les éléments qui contribuent au succès des entités combinées.

- **Performance financière**

Ce qui ressort essentiellement de la littérature est un bilan négatif de l'impact des distances culturelles sur la performance financière des FMN, à court ou à long terme (Meier et Schier, 2009 ; Gomez, Mejia et Palich, 1997). Tout comme cette précédente littérature, nous avons obtenu que les différences culturelles engendrent une faible performance financière. Compte tenu de l'importance de cette donnée et à l'égard de la littérature, nous croyons que ce résultat est trop important pour être uniquement imputable au hasard de l'échantillon.

En effet, bien qu'il soit difficile de déterminer l'effet exact entre performance financière et diversité culturelle (principalement à cause de la nature très différente de la composition des échantillons des recherches antérieures) la corrélation entre ces deux variables est confirmée. Articulés autour des concepts d'homogénéité et d'hétérogénéité culturelle, les chercheurs ont tenté de déterminer quand et comment la croissance économique serait favorable. Tout comme la performance économique des nations, la performance économique des entreprises subit les mêmes influences lorsque le facteur culturel entre en jeu.

D'un côté, les études démontrant que la diversité culturelle nuit à la performance économique se basent sur le fait que l'absence de différences culturelles (homogénéité)

encourage les relations de confiance entraînant donc une stabilité ce qui favorise la performance. En effet, selon La Porta et al. (1999) l'hétérogénéité culturelle, quant à elle, serait à l'origine d'un sentiment de méfiance ce qui nuit donc à la croissance économique. En bref, des études portant sur le développement des nations ont démontré qu'un monde culturellement homogène serait plus performant du fait qu'il minimiserait les coûts liés au sentiment de méfiance.

Nos résultats nous permettent de confirmer qu'un monde homogène, c'est-à-dire un monde n'affichant pas de différences culturelles où tous partageraient les mêmes valeurs, croyances et la même langue expose un environnement plus performant qu'un monde hétérogène, qui renvoi, quant à lui, à un monde inefficace. Cependant, nous croyons qu'aucune de ces deux situations ne correspond avec le monde tel que nous le connaissons aujourd'hui alors il est difficile d'en dégager les effets précis.

De plus en plus on parle de voir s'installer une culture mondiale, c'est-à-dire une culture qui ferait converger toutes les différentes cultures vers une seule et unique culture (Clodt, Hagedoorn et Kranenburg, 2006). De cette optique, quelque peu farfelue, serait rendu possible un monde d'échange sans frontière et facilité par l'homogénéité culturelle du fait d'un langage commun et des normes sociales identiques. Certes, l'homogénéité culturelle mettrait l'ensemble de l'économie des entreprises sur un même chemin culturel cependant, elle en limiterait grandement l'innovation. En effet, une grande part de la littérature soutient que ce sont justement les différences culturelles qui conduisent à la découverte qu'une société homogène ne pourrait faire étant donné l'absence de diversité entre ses individus.

- **Négligence du facteur humain**

Une autre explication émane de notre recherche, celle des motifs d'une F&A. Souvent, une telle opération est réalisée à tort puisque les entreprises se basent sur les fusions-acquisitions pour assurer leur croissance et ne prennent pas le temps nécessaire pour intégrer adéquatement les firmes (Bowditch et Buono, 1989). Il est possible que dans certains cas, les dirigeants aient tendance à surestimer leurs habiletés à gérer des entités comportant des caractéristiques multiples. En effet lorsque deux entreprises décident de n'en former qu'une seule, c'est que quelque part, deux cultures d'entreprises divergentes, voire même antagonistes, devront se fondre l'une à l'autre. Cette distance entre les deux cultures s'intensifiera à long terme et finira par s'édifier en véritable menace. Vaut mieux gérer ce choc culturel afin de le transformer en alliance culturelle.

Malgré tout, la plupart des fusions-acquisitions sont considérées comme étant des échecs. Nous croyons qu'une grande partie de ces déboires est attribuable à la négligence du facteur humain. Ce facteur, pourtant crucial, est mis de côté lors du processus de décision de la fusion-acquisition, occasionnant, par le fait même de multiples difficultés.

De ce fait, nous croyons également que les ressources humaines, aux suites d'un bilan culturel, peuvent jouer un rôle crucial (Hunt, Layton et Prince, 2014). Dans la majorité des cas, ce sont elles qui supportent et mettent en place le processus d'intégration visant à l'unification des deux structures d'entreprises. En effet, comme nous en avons largement discuté lors de la revue littérature, l'intégration est la phase déterminante lors d'une F&A. Pourquoi ? Parce qu'au-delà des chiffres d'affaires et des parts de marché, il s'agit d'un mariage entre des hommes, des traditions, des meurs et de facto, de cultures.

Finalement, oui les différences culturelles sont fortement corrélées à la performance de la nouvelle entité et elles doivent être prises en compte lors d'un processus de F&A (*Ibid*). Cependant, dépendamment des facteurs qui sont encore difficilement compris, elles peuvent soit affecter positivement ou négativement la performance associée à la F&A. En revanche, la contribution apportée est que les différences culturelles peuvent être soit un atout ou un handicap, dépendamment de l'écart culturel séparant les firmes et dépendamment de l'objectif à réaliser. En effet, notre recherche nous permet de dire que

pour réaliser des objectifs de nature financière, on tendra à unifier des parties aux cultures similaires, voire identiques afin de réduire l'incertitude. Alors que pour réaliser des objectifs reposant sur l'innovation, on tendra à métisser des cultures qui ne sont surtout pas identiques ni incompatibles. Ainsi, dans une certaine mesure les différences culturelles affectent positivement la performance à l'innovation puisque les différences culturelles qui apparaissent entre les compagnies d'origines différentes leur permettent de réaliser d'importantes synergies. Ces synergies sont responsables en partie de l'amélioration de la performance après la F&A. Considérant notre échantillon, pour le domaine des hautes technologies, une F&A qui requiert un fort degré d'intégration et d'implication interentités doit éviter une cible comportant une culture divergente ou trop similaire puisque dans les deux cas, cela tuera à la fois ses profits et son portefeuille d'innovation. Le deuxième scénario possible, nous l'avons emprunté aux recherches précédentes puisque notre échantillon ne nous a pas permis de le vérifier (étant donné que nous avons sélectionné des F&A impliquant un fort degré d'interdépendance). Il s'agit d'une F&A dans laquelle les deux parties impliquées ne requièrent pratiquement pas d'interdépendance et d'intégration, ainsi, les recherches démontrent que les cultures différentes sont génératrices de bénéfices et de synergies puisqu'elles n'ont pas à s'adapter et s'intégrer l'une à l'autre (Cartwright et Cooper, 1993 ; Larsson et Sydney Finkelstein, 1999 ; Cassiman *et al.*, 2005)

Limites de recherche et implications futures

Cette étude démontre des résultats perspicaces concernant l'implication des différences culturelles sur la performance aux suites d'une F&A. Cependant, bien que notre recherche comporte certaines limites, elle offre la possibilité d'avenues futures pour de nouvelles recherches.

Premièrement, notre échantillon est très spécifique puisqu'il ne prend en compte que les leaders mondiaux de l'industrie pharmaceutique. De plus, nous avons étudié ces leaders dans une position de dominance, c'est-à-dire que nous avons seulement retenu les F&A où l'acquéreur possède plus de la moitié de sa cible, donc le succès de la F&A dépend forcément du succès de l'intégration des deux entités.

Il serait intéressant de porter une attention aux fusions-acquisitions ayant lieu entre firmes

pharmaceutiques de plus petites tailles puisqu'elles affichent un dynamisme hors du commun afin de tenter de surclasser ces leaders qui s'accaparent les plus grandes parts de marché. Cela serait intéressant puisque les motivations qui alimentent ces plus petites firmes concernent davantage la recherche d'innovation et pour concurrencer les gros joueurs, les plus petites firmes doivent savoir faire preuve d'ingéniosité et de créativité et donc leur F&A seront fait entre joueurs stratégiques pour atteindre une cohésion opérationnelle qui rendra possible ces innovations. Tandis que les F&A des gros joueurs servent davantage à installer leur opulence sur le marché plutôt qu'à innover.

Deuxièmement, nous nous sommes attardés sur l'industrie pharmaceutique. Cette industrie fait partie du secteur des hautes technologies et nous croyons que nos résultats prévalent aussi pour l'ensemble des industries se retrouvant dans ce secteur dans la mesure où le facteur humain est conditionnel au succès de ces entreprises (impliqué dans le processus créatif, souvent déterminant pour ces firmes). Cependant, nos résultats et conclusions ne peuvent s'étendre à tous les secteurs puisque les différences culturelles n'interfèrent pas de la même manière ou ne jouent pas le même rôle déterminant. Aussi, avant d'affirmer que nos résultats s'étendent à toutes les F&A de tous les secteurs, il faudrait le tester pour en assurer la validité.

Troisièmement, étant donné que le facteur temps était un élément à considérer tout au long de notre recherche, nous nous sommes limités à un échantillon comportant 219 observations. Ceci représente une taille relativement petite et peut avoir une incidence sur la significativité des résultats. Ainsi, une recherche comportant un échantillon beaucoup plus vaste et prenant en compte les activités de F&A d'entreprises sur une période de plus de dix ans donnerait un portrait plus juste de l'enjeu et du rôle prépondérant que jouent les différences culturelles.

Chapitre 7 – Conclusion

Suite à notre analyse des revues de littérature, nous avons pu constater que l'intensification du nombre de fusions-acquisitions était inévitable. Il s'agit de l'une des réponses face aux mutations des marchés. Cependant, bon nombre de ces rapprochements sont des échecs. Une majeure partie de ces insuccès serait attribuable à la négligence de la dimension humaine, qui pourtant, constitue le ciment de toutes organisations.

Tout d'abord, dans le chapitre de la revue littérature nous débutons en définissant le contexte de notre étude ; l'industrie pharmaceutique. Forcées d'opérer dans un environnement de plus en plus exacerbé par les mutations technologiques, les fusions-acquisitions qui ont eu lieu dans l'industrie pharmaceutique se sont révélées être une stratégie efficace grâce à laquelle les acquéreurs ont amélioré leurs compétences pour innover. Les opérations de concentration des dernières décennies ont permis aux entreprises pharmaceutiques de mieux répondre aux pressions de la globalisation en offrant des perspectives de croissances et un renouvellement rapide de leur portefeuille de brevets. Afin de savoir dans quelle mesure cette stratégie représente un vecteur d'acquisition de connaissances, nous avons mesuré l'innovation de ces firmes par le nombre de brevets ainsi qu'un indicateur financier, soit le ROE. Ensuite, nous avons présenté les différents types ainsi que les différentes formes de ces opérations et une typologie des objectifs motivant les entreprises à entreprendre une F&A. Nous avons distingué les objectifs stratégiques et les objectifs financiers. Pour atteindre notre objectif d'établir une corrélation entre les différences culturelles et la performance à l'innovation et financière, nous terminons le chapitre des revues littératures en présentant les études les plus significatives portant sur les cultures et leurs impacts en entreprises. Au fil de cette revue littérature, nous avons constaté que les résultats antécédents peuvent diverger et que les études n'aboutissent pas forcément aux mêmes conclusions.

À travers le chapitre méthodologique, nous faisons une description de la démarche qui a été adoptée tout au long du mémoire. Nous présentons nos sources, notre échantillon et une liste de nos variables et des unités de mesure. Nous avons choisi de traiter de 7 variables puisque jugées pertinentes : le ROE, l'indice culturel d'Hofstede, l'indice culturel du projet

Globe, le prix des transactions, la taille des entreprises, le nombre de brevets et finalement, le type d'économie de marché. Et finalement, le chapitre 5 présente en détail nos résultats.

Bien que les limites de notre recherche justifient des investigations futures, la présente étude a permis un pas de plus permettant ainsi une meilleure compréhension du rôle de la distance culturelle lors de fusions-acquisitions aux portées internationales. Pour répondre à notre question de recherche, la corrélation qui existe entre la distance culturelle et la performance (innovation et financière) des Big Pharma suite à une fusion-acquisition, demeure encore inexacte. Cependant, nos résultats suggèrent que les différences culturelles entre firmes peuvent porter plus d'un chapeau à la fois, représentant tantôt un vecteur de performance favorisant les synergies, tantôt un frein à la performance tuant ainsi innovations et profits. Dans un environnement d'affaires qui devient de plus en plus global, cette vision plus complète du rôle de la culture est primordiale. La recherche sur le rôle de la distance culturelle a permis non seulement d'apprécier son impact sur les fusions-acquisitions internationales, mais aussi d'enrichir notre compréhension générale. Pour que ces alliances atteignent les objectifs escomptés, elles doivent s'inscrire dans la durabilité.

Tout au long de nos recherches, nous avons remarqué à maintes reprises que les différences culturelles portaient souvent, parfois même trop souvent, le blâme lorsque des difficultés étaient rencontrées. À ceci nous aimerions ajouter et souligner le fait que même si les différences culturelles sont une cause d'échec majeure dans la réussite des F&A, elles n'en sont certainement pas l'unique cause : l'échec est dû à une combinaison de plusieurs facteurs auxquelles les dirigeants n'étaient pas préparés.

Pour terminer, le monde des affaires est de plus en plus associé à des mots qui, il y a 20 ans, étaient vides de sens : mondialisation, ouvertures des frontières, mélanges culturels, etc. Nous en sommes venus à nous questionner sur le rôle des différences culturelles d'ici les prochaines années. Fort heureusement, le sujet des différences culturelles ainsi que leurs apports lors de rapprochement interentreprises en sera un qui ne cessera de susciter l'intérêt des chercheurs. Peu importe la datation des recherches, tant celles qui ont été faites par le passé, autant celles qui sont faites à ce jour et qui seront faites par le futur, seront toujours d'un grand intérêt puisqu'il est pertinent de constater l'évolution du monde dans lequel

nous vivons. Bref, il serait intéressant de refaire le même exercice dans 20 ans afin de constater jusqu'à quel point le clivage entre les cultures aura évolué, soit se sera-t-il renforcé ou soit se sera-t-il estompé. Ainsi, ce mémoire nous a permis de faire la lumière sur certains aspects, mais il a également suscité d'innombrables questions que nous posons à nos homologues qui désireront, à leur tour, apporter leurs contributions au chapitre des cultures. Allons-nous converger vers une culture mondiale globale ? Ou est-ce que le clivage entre les différentes cultures sera encore plus profond ? Allons-nous basculer vers une hégémonie culturelle universelle que semblent afficher les États-Unis d'Amérique pour faciliter «les affaires» ? Toutes ces interrogations sont à la fois fascinantes, mais également terrorisantes. D'un côté, nous nous réjouissons de voir s'effacer une source de divisions et de conflits. D'un autre côté, nous nous désolons à l'idée que toute richesse de traditions, de coutumes, de langues se perdraient pour laisser place à l'uniformité. Il n'y a pas si longtemps, le marché et le monde des affaires étaient au cœur des communautés et servaient de lieu où l'on se retrouvait pour échanger et faire des rencontres. Alors, ces différences ne sont-elles pas le moteur et la raison d'être des affaires ?

Annexes

Annexe 1 : Comparaison des grands blocs culturels à partir des données de l'enquête hermès menée par Hofstede

Mondes culturels	Distance hiérarchique	Contrôle de l'incertitude	Individualisme	Masculinité
Monde latin développé (Belgique, France, Argentine, Brésil, Espagne, Italie)	élevé	élevé	Moyen à élevé	moyen
Monde latin moins développé (Colombie, Mexique, Venezuela, Chili, Pérou et Portugal)	élevé	élevé	faible	Faible à élevé
Monde asiatique développé (Japon)	moyen	élevé	moyen	élevé
Monde asiatique moins développé (Pakistan, Taiwan, Thaïlande, Hong Kong, Inde, Philippines, Singapour)	élevé	Faible à moyen	faible	moyen
Monde du Proche-Orient (Grèce, Iran, Turquie, Yougoslavie)	élevé	élevé	faible	moyen
Monde germanique (Autriche, Allemagne, Suisse et Israël)	faible	Moyen à élevé	moyen	Moyen à élevé
Monde anglo-saxon (Australie, Canada, Grande-Bretagne, États-Unis, Irlande, Nouvelle-Zélande, Afrique du Sud)	Faible à moyen	Faible à moyen	élevé	élevé
Monde nordique (Danemark, Finlande, Pays-Bas, Norvège et Suède)	faible	Faible à moyen	Moyen à élevé	faible

Source : Davel, Dupuis et Chantal, 2008, page 83.

Annexe 2 : Nomenclature des pays et des économies pour la base de données

Nomenclature pays :

US = 1
Switzerland = 2
UK = 3
France = 4
Israel = 5
Japan = 6
Germany = 7
China = 8
Poland = 9
Netherlands = 10
Italy = 11

Russia = 12
Indonésia = 13
India = 14
Ecuador = 15
Chile = 16
Portugal = 17
Taiwan = 18
Spain = 19
Romania = 20
Czech Republic = 21
South Africa = 22
Brazil = 23

Argentina = 24
New-Zeland = 25
Peru = 26
Colombia = 27
Canada = 28
Mexico = 29
Belgium = 30
Croatia = 31
Cyprus = 32
Denmark = 33
Suède = 34

Nomenclature continents :

Amérique du Nord = 1
Amérique du Sud = 2
Océanie = 3
Europe = 4
Asie = 5
Afrique = 6

Nomenclature type d'économie de marché :

Développé = 1
Émergent = 2

Nomenclature des firmes :

Pfizer = 1
Johnson & Johnson = 2
Novartis = 3
Roche = 4
GSK = 5
Astra Zeneca = 6
Sanofi = 7
Teva = 8
Takeda = 9
Daiichi Sankyo = 10
Bayer = 11
Fresenius Kabi = 12

Annexe 3: Statistiques descriptives

Variables	Mean	Std Dev.
Economie	0.9923954	0.4941829
Hofstede	7.004122	6.915962
ROE Firm	17.36555	4.050124
Patent	137.1483	147.142
Employees	83753.16	32730.82
Deal value	2.568437	12.41704
Globe project	0.7422544	0.8489271
Observation	263	

Ce tableau montre l'intérêt de notre recherche du fait qu'il y a beaucoup de variance entre les variables.

Bibliographie

Ahuja, Gautam et Riitta Katila (2001). « Technological Acquisitions and the Innovation Performance of Acquiring Firms: A Longitudinal Study », *Strategic Management Journal*, vol 22, p. 197–220.

A.T Kearney (2000). *Transformation through M&A Integration*. Récupéré le 11 Novembre 2016 de <http://www.atkearney.fr>

Barkema, Harry et Freek Vermeulen (1998). « International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective », *Academy of Management Journal*, vol 41, no 1, p. 7–26.

Barker, M (1990). « Oriented for success: A resource book on overseas student services », *Cranberra : Australian Government Publishing Service*.

Barmeyer, Christoph et Ulrike Mayrhofer (2002). « Le management interculturel : facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales ? », *Gérer et comprendre*, no. 70, p. 24-33.

Barmeyer, Christoph et Ulrike Mayrhofer (2009). « Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan », *Revue management & avenir*, vol 2, no 22, p. 109-131.

Bastiat, Frédéric (1850). « Concurrence » [version électronique], *Harmonies Économiques*, 1^e éd., vol. 6, Paris, Édition Guillaumin, p. 349-387.

Ben-Ari, E., & Elron, E. (2002). Blue Helmets and White Armor: Multi-Nationalism and Multi-Culturalism Among UN Peacekeeping Forces. *City and Society*, 13, 271-302.

Bollinger, Daniel et Geert Hofstede (1987). *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes?*, 1^e éd., Paris, Editions d'Organisation, 268 p.

Bondu, Maude (2012). « Représentations de la diversité et identification au groupe : étude exploratoire auprès d'une équipe hétérogène » Mémoire. Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal, Maîtrise en communication.

Bowditch, James et Anthony Buono (1989). *The human side of mergers and acquisitions*, 1^e éd., Washington, Beard Books, 317 p.

Bresman Henrik, Birkinshaw Julian et Robert Nobel. (1999). « Knowledge transfer in international acquisitions », *Journal of international business studies*, vol. 30, no 3, p. 439-462.

Brouwer, Erik et Alfred Kleinknecht (1999). « Innovative Output, and a Firm's Propensity to Patents – An Exploration of CIS Micro Data », *Research Policy*, vol 28, no 6, p. 615–624.

Cantwell, John et Hodson, C. (1991). *Global R&D and UK Competitiveness*, 1^e éd., Oxford, Basil Blackwell, p.133–182.

Cartwright, Susan et Cary L. Cooper (1993). « The role of culture compatibility in successful organizational marriage », *The Academy of Management Executive*, vol. 7, no 2, p. 57-70.

Cassiman, Bruno, Colombo, Massimo, Garrone, Paola et Reinhilde Veugelers (2005). « The Impact of M&A on the R&D Process. An Empirical Analysis of the Role of Technological and Market Relatedness », *Research Policy*, vol 34, no 2, p. 195–220.

Chakrabarti, Alok, Hauschildt Jurger et Christian Suverkrup (1994). « Does it Pay to Acquire Technological Firms ? », *R&D Management*, vol 24, no 1, p. 47–56.

Chattopadhyay, Prithviraj, Elizabeth George et Sandra A. Lawrence. 2004. « Why Does Dissimilarity Matter? Exploring Self-Categorization, Self-Enhancement, and Uncertainty Reduction ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no 5, p. 892-900.

Chesbrough, Henry (2003). *Open Innovation: the New Imperative for Creating and Profiting From Technology*, Boston, Harvard Business School Press, 227 p.

Chevrier, Sylvie. (2003). *Le management des équipes interculturelles*, 5^e éd., Paris, Presses Universitaires de France, coll. Que sais-je?, 128 p.

Cloodt, Myriam, Hagedoorn, John et Hans Van Kranenburg (2006). « Mergers and Acquisitions: Their Effect on the Innovative Performance of Companies in High-tech Industries », *Research Policy*, vol 35, no 5, p. 642–654.

Cohen, W. M., and D. A. Levinthal (1990), Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, 128–152.

Cohen, Wesley et Steven Klepper. (1996). « A Reprise of Size and R&D » [version électronique], *Economic Journal*, vol 106, no 437, p. 925-951.

Coisne, Christine (2012). « La gestion des différences culturelles dans les fusions-acquisitions internationales : une compétence distinctive ? », *Actes de la conférence annuelle de l'AIMS*, Lille, 13 Janvier, Edhec Business School.

Corbel, Pascal. (2004). « Le brevet : un instrument d'équilibration stratégique », communication présentée à *l'Association Internationale de Management Stratégique*, Le Havre, 4 juin, Université de Versailles Saint-Quentin-En-Yvelines.

Cox, Taylor (1991). « The multicultural organization », *Academy of Management Executive*, vol 5, no 2, p. 34–47.

Datta, Deepak (1991). « Organizational Fit and Acquisition Performance: Effects of Post-acquisition Integration », *Strategic Management Journal*, vol 12, no 4, p. 281– 297.

David, Kenneth et Harbir Singh (1994). « Sources of Acquisition Cultural Risk » dans Von Krogh, G., Sinatra, A., and Singh, H. (dir.), *The Management of Corporate Acquisitions: International Perspectives*, 1^e éd, vol 2, London, The Macmillan Press Ltd., p. 251-292.

D'Angelo, Mario et Isabelle Goubie. (2002). *Diversité culturelle et dialogue des civilisations, l'évolution des concepts de 1990 à 2001*, 1^e éd., Paris, Idée Europe, coll.

Innovations & Développement, 79 p.

Demorgon, Jacques. (2002). *L'histoire interculturelle des sociétés*, 2^e éd., Paris, Anthropos, coll. Exploration interculturelle et science sociale, 340 p.

Devinney, Timothy (1993). « How Well do Patents Measure New Product Activity? », *Economic Letters*, vol 41, no 4, p. 447–450.

D'Iribarne, Philippe. (1989). *La logique de l'honneur : Gestion des entreprises et traditions nationales*, 1^e éd., Paris, Éditions du Seuil, 280 p.

Drucker, P. (2002). The discipline of innovation. *Leader to Leader*, no 9, p.13-15.

Duflos, Gauthier et Étienne Pfister (2007). « Les déterminants des fusions-acquisitions : Le cas de l'industrie pharmaceutique », [version électronique], *Revue économique*, vol 58, no 3, p. 577-586

Dupriez, Pierre et Solange Simons. (2002). *La résistance culturelle : Fondements, applications et implications du management interculturel*, 2^e éd., Bruxelles, De Boeck, coll. Management, 356 p.

Eduardo Davel, Jean-pierre Dupuis et Jean-François Chanlat. (2008). *Gestion en contexte interculturel : Approches, problématiques, pratiques et plongées*, 1^e éd., Québec, Les Presses de l'Université Laval, 472 p.

Easterly William et Ross Levine (1997). « Africa's Growth Tragedy », *Quarterly Economic Review*, n 57, pp. 347 -359.

Erez, Miriam et Efrat Gati. (2004). « A Dynamic, Multi-Level Model of Culture: From the Micro Level of the Individual to the Macro Level of a Global Culture » [version électronique], *Applied Psychology : An International Review*, vol.53, no 4, p. 583-598.

Florida, Richard et Jim Goodnight. (2005). « Managing for creativity », *Harvard business review*, vol. 83, no 7, p. 100 – 124.

Freeman, Chris et Luc Soete (1997). *The Economics of Industrial Innovation*, 3^e éd.,

London, The MIT Press, 480 p.

Fried, H., Lovell, C. and Schmidt, S. (2008). *The Measurement of Productive Efficiency and Productivity Change*. New York: Oxford University Press. 592 p.

Ghaieth, Merdassi et Berrached Khawla (2007). *Les fusions acquisitions et leurs conséquences RH*, [mémoire de maîtrise], Tunis, Institut supérieur de gestion de Tunis, 96p.

Ghoshal, Sumantra (1987). « Global Strategy: an Organizing Framework », *Strategic Management Journal*, vol 8, no 5, p. 425–440.

Gómez-mejia, L. et Palich, L. (1997). «Cultural Diversity and the Performance of Multinational Firms». *Journal of International Business Studies*, vol 28, no 2, p.309-335.

Granstrand, Ove. (1999). *Economics and the Management of Intellectual Property*, 1^e éd., Edward Elgar publishing, 352 p.

Granstrand, Ove, Bohlin, Erik et Niklas Sojberg (1992). « External technology Acquisition in Large Multi-technology Corporations », *R&D Management*, vol 22, no 2, p. 111–133.

Granstrand, Ove et Sjölander, Sören (1990). « The Acquisition of Technology and Small Firms by Large Firms », *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol 13, no 3, p. 367–386.

Hall, Bronwyn, Adam Jaffe et Manuel Trajtenberg. (2005). «Market Value and Patent Citations » [version électronique], *The RAND Journal of Economics*, vol 36, no 1, p. 16–38.

Hall, Bronwyn, Griliches, Zvi et Jerry Hausman (1986). « Patents and R&D: Is There a Lag? », *International Economic Review*, vol 27, no 2, p. 265–283.

Harper, David (2003). *Foundations of Entrepreneurship and Economic Development*. London: Routledge.

Haspeslagh, Philippe et Alison B. Farquhar (1994). « The Acquisition Integration Process: A Contingent Framework », dans Von Krogh, G., Sinatra, A., and Singh, H. (dir.), *The*

Management of Corporate Acquisitions: International Perspectives, 1e éd, vol 2, London, The Macmillan Press Ltd., p. 414-447.

Haspeslagh, Philippe C. et David B. Jemison (1991). *Managing acquisitions : Creating value through corporate renewal*, 1 éd., New York, Free Press, 418 p.

Hitt, Michael A., Hoskisson, Robert E., Johnson, Richard A. et Douglas D. Moesel (1996). « The Market for Corporate Control and Firm Innovation », *Academy of Management Journal*, vol 39, no 5, p. 1084–1119.

Hofstede, Geert. (1980). *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*, Abridged éd., London, Sage Publications, 328 p.

Hofstede, Geert. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2^e éd., Thousand Oaks, Sage publications, 616 p.

Hofstede, Geert et Michael Minkov. (2010). *Cultures and Organizations : Software of the Mind*, 3^e éd., Londres, McGraw-Hill, 576 p.

House, Robert, Javidan Mansour et Peter Dorfman (2001). « Project GLOBE : An Introduction » [version électronique], *Applied psychology : An international review*, vol 50, no 4, p. 489-505.

Hunt, John (1990). « Changing Pattern of Acquisition Behaviour in Takeovers and the Consequences for Acquisition Processes », *Strategic Management Journal*, vol 11, no 1, p. 69–77.

Hunt, Vivian, Dennis Layton et Sara Prince (2014). *Diversity Matters*, document de recherche no 35, Montréal, McKinsey & Company, 19 p.

Jehn, Karen, Northcraft Gregory et Margaret Neale. (1999). « Why différences make a difference : A field study of diversity, conflict and performance in work groups », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, no. 4, p. 741-763.

Johnson Gerry, Whittington Richard, Scholes Kevan et Frédéric Fréry (2011). *Stratégique*,

9^e éd., Paris, Pearson, coll. Pearson Education, 670 p.

Karjalainen, Hélène (2010). « La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ? », *Revue Française de Gestion*, vol 36, no 204, p .33-52.

Kitching, John (1967). « Why Do Mergers Miscarry? », *Harvard Business Review*, vol 45, no 6, p. 84–101.

Kochan, Th., Bezrukova, K., Jackson, S., Josh,i A. et al. (2003). « The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network », *Human Resource Management*, vol. 42, n 1, p. 3-21.

Koenig Gérard et Oliver Meier (2001). « Acquisitions de symbiose : les inconvénients d'une approche rationaliste », *Management*, vol 4, no 1, p.23-45.

Lane P.J. et Lubatkin M. (1998). « Relative absorptive capacity and interorganizational learning », *Strategic Management Journal*, vol. 19, n 5, p. 461-477.

Larsson, Rikard et Sydney Finkelstein (1999). « Integrating Strategic, Organizational and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions », *Organizational Science*, vol. 10, no 1, p. 1-26.

La Porta R., Lopez de Silanes, Shlei-Fer F., Vishni R. (1999). «Quality of Government », *Journal of Law and Economics & Organization*, vol. 15, n 1, p. 222-279.

Lavoie, Don et Emily Chamlee-Wright (2000). *Culture and Enterprise : The Development, Representation and Morality of business*, 1^e éd, London and New York : Routledge, 148 p.

Levin, Richard, Alvin Klevorick, Richard Nelson, Sidney Winter (1987). « Appropriating the Returns from Industrial Research and Development » [version électronique], *Brookings Papers on Economic Activity*, vol 18, no 3, p. 783–831.

Lian Brad et John R. Oneal (1997). « Cultural Diversity and Economic Development: A

Cross-National Study of 98 Countries, 1960-1985 », *Economic Development and Cultural Change*, vol. 46, no 1, p. 61-77.

Mansfield, Edwin (1986). « Patents and Innovation : An Empirical Study » [version électronique], *Management Science*, vol 32, no 2, p. 173–181.

Marks, Mitchell Lee et Philip Mirvis (1992), *Managing the Merger. Making it work.*, 1^e éd., Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 400 p.

Meier, Olivier (2013). *Management interculturel*, 5^e éd, Dunod, coll. Management Sup, 336 p.

Meier, Olivier et Guillaume Schier (2009). *Fusions-Acquisitions*, 3^e éd, Dunod, coll. Gestion Sup, 322 p.

Mirc, Nicola (2014). « Dynamiques relationnelles et création de valeur dans les fusions-acquisitions » communication présenté à la XXIII^e conférence de l'AIMS, Rennes, 26-28 mai, Rennes, ESC Rennes School of Business.

Mitchell, Mark et Harold J. Mulherin (1996). « The impact of industry shocks on takeover and restructuring activity », *Journal of Financial Economics*, vol 41, no 2, p. 193–230.

Pelled, Lisa H (1996). « Demographic diversity, conflict and work group outcomes: An intervening process theory », *Organization science*, vol. 17, no 6, p. 615-631.

Rabasso, Carlos et Francisco J. Rabasso. (2007). *Introduction au management interculturel : pour une gestion de la diversité*, 2^e éd., Paris, Ellipses Marketing, coll. Gestion, 214 p.

Reus, Taco H. et Bruce T. Lamont (2009). « The double-edged sword of cultural distance in international acquisitions », *Journal of international business studies*, vol 40, no 8, p. 1298-1316.

Rocher, Guy Rocher (1995). « Culture, civilisation et idéologie », dans Guy Rocher (dir.), *Introduction à la sociologie générale*, Montréal, Les Éditions Hurtubise HMH, coll. Classiques des sciences sociales, p. 101-127.

Salter, Malcolm S., et Wolf A. Weinhold (1978). « Diversification via Acquisition: Creating Value », *Harvard Business Review*, vol 56, no 4, p. 166–176.

Schein, Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, 3^e éd., San Francisco, Jossey-Bass, 437 p.

Shelton, Lois M. (1988). « Strategic Business and Corporate Acquisition: Empirical Evidence », *Strategic Management Journal*, vol 9, no 3, p. 279–287.

Shimoni, Baruch. (2011). « The representation of cultures in international and cross-cultural management : Hybridizations of management cultures in Thailand and Israel » [version électronique], *Journal of International Management*, vol 17, no 1, p. 30-41.

Sinatra, Alessandro et Harbir Singh (1994). « Creation of a Corporate Profile », dans Von Krogh, G., Sinatra, A., and Singh, H. (dir.), *The Management of Corporate Acquisitions: International Perspectives*, 1^e éd, vol 2, London, The Macmillan Press Ltd., p. 349-372.

Steger, Ulrich (1999). « The Transformational Merger », *Perspectives for Managers*, vol 68, no 4, p. 46–50.

Szulanski G. (1996). « Exploring internal stickiness : Impediments to the transfer of best practices within the firm », *Strategic Management Journal*, 17, p. 27-44.

Tanure, Betania, Cançado, Vera L., Gonzalez Duarte, Roberto et Cristiana Fernandes de Muyllder (2009). « The Role of National Culture in Mergers and Acquisitions », *Latin American Business Review*, vol 10, no 2-3, p. 135-159.

Taylor, Christopher-Thomas et Aubrey Silberston. (1973). *The Economic Impact of the Patent System*, 1^e éd., Cambridge University Press, 416 p.

Thomson Reuters (2013). *Pharma & Life Sciences*, Clarivate Analytics, Récupéré le 27 septembre 2016 de <http://thomsonreuters.com/en/products-services/pharma-life-sciences.html>

Thomson Reuters (2016). *State of innovation*, Info Science Thomson Reuters, Récupéré le 20 octobre 2017 de

http://images.info.science.thomsonreuters.biz/Web/ThomsonReutersScience/%7B81d76ae6-9d3b-453c-8f7c-b76a3c80046d%7D_2016_State_of_Innovation_Report.pdf

Very, Philippe, Calori, Roland et Michael Lubatkin (1993). « Linking Organizational and Cross Cultural Differences in Recent European Mergers », *Advances in Strategic Management*, vol 9, pp. 323–346.

Vij, Ravi (2016). *How 60 Pharma companies became 10 in just 2 decades*, Revenues and profits. Récupéré le 20 octobre 2016 de <http://revenuesandprofits.com/pharma-industry-merger-and-acquisition-analysis-1995-2015/>

Wan, William. P., et Daphne W. Yiu (2009). « From Crisis to Opportunity: Environmental Jolt, Corporate Acquisitions, and Firm Performance», *Strategic Management Journal*, vol 30, no 7, p. 791–801.

Watson *et al.* (1993). « Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups », *Academy of Management Journal*, vol. 36, n 3, p. 590-603.

Gouvernement du Royaume-Uni (2007). *Innovation - DTI*. [En ligne] Récupéré le 20 septembre 2016 de <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.dti.gov.uk/innovation/innovation-dti/page11863.html>

Xia, T. (2013), Absorptive capacity and openness of small biopharmaceutical firms- a European Union- United States comparison, *R&D Management*, 43, 333-351.

Zahra S.A. et George G. (2002). « Absorptive capacity : A review, reconceptualization, and extension », *Academy of Management Review*, vol. 27, n 2, p. 185-203.