



Organisations »

Université Mohammed V
DESA UFR « Stratégie et Gouvernance c



Module : Management Stratégique

MANAGEMENT INTERCULTUREL



Plan de l'exposé

Introduction

Partie 1 : Notions et contextes

I-La diversité culturelle dans l'entreprise

II-L'équipe interculturelle

Partie II : Le management interculturel

I- Définition du management interculturel

II : Les systèmes de management et les voix d'action

Partie III : Etude de cas

Alliance Renault Nissan

Introduction

Dans le contexte d'internationalisation actuel, les organisations sont de plus en plus confrontées à une main d'œuvre diversifiée. Le développement des échanges et la globalisation des marchés font que les organisations côtoient des cultures différentes.

Cependant au cours des dernières décennies, les entreprises ont appris à adapter leur stratégie, leur Marketing et leur

gestion financière à la mondialisation de l'économie, mais très peu ont su adapter leurs pratiques de gestion des hommes. Pour certains, il s'agit d'une question secondaire. Pour d'autres, il suffit d'étendre à ses filiales étrangères les pratiques de la maison mère.

En outre, la diversité culturelle peut être un atout pour le groupe mais elle peut aussi constituer un frein. Ainsi la gestion des ressources humaines en fonction de chaque culture demeure un élément fondamentale pour toute entreprise car les différences culturelles conduisent les Hommes à envisager les problèmes de manières radicalement différentes. Elles ont ainsi une influence profonde sur leur comportements dans l'entreprise.

1ère partie : Notions et contextes

I-la diversité culturelle dans l'entreprise

✚ Origines :

L'impacte des différentes cultures sur la gestion des entreprises au niveau international est aujourd'hui bien réel.

L'internationalisation des sociétés est devenue une condition vitale si celles-ci veulent rester compétitives.

Les marchés nationaux devenant trop exigeant, les entreprises étendent leurs activités à l'étranger. Si beaucoup s'agrandissent en créant des filiales étrangères, elles doivent aussi souvent s'associer à des autres firmes ou se regrouper dans le cadre de fusions et autres alliances. Elles partagent ainsi les ressources, compétences et savoir-faire. Les motifs d'association sont généralement la valorisation des points forts de chaque partenaire et la possibilité de réaliser des synergies des coûts liées au partage des ressources.

Le paysage économique mondial a donc considérablement changé sur ces 10 dernières années. Le développement des NTIC lié à la mondialisation a modifié l'organisation des entreprises qui sont devenues des groupes multiculturels.

✚ Contexte de l'équipe interculturelle

Les progrès rapides en matière de communication et d'information permettent aujourd'hui de réunir en temps réel des individus de nationalités différentes autour d'un même projet.

Si avant on parlait d'équipes pluridisciplinaires qui regroupaient des individus avec des compétences professionnelles différentes. De nos jours on parle plutôt des équipes multiculturelles ce qui suppose une collaboration étroite entre les individus de croyances, de valeurs et de comportements très différents. La difficulté de l'équipe s'accroît puisque les

différences ne proviennent pas seulement d'une dimension professionnelle mais aussi à des valeurs ou des normes des individus.

Au niveau de la main d'œuvre locale, la libre circulation des personnes au sein de l'espace et l'immigration a eu pour conséquence que la main d'œuvre locale présente de plus en plus de caractéristiques culturelles différentes. Il existe des différences culturelles à l'intérieur d'un même pays : La Belgique est un bel exemple dans lequel trois communautés se partagent le territoire.

✚ Facteurs de différenciation

Il est nécessaire de mettre en évidence les variables qui décrivent les différentes cultures susceptibles d'être rencontrées par les entreprises.

1. La religion :

La religion peut être définie comme la recherche d'une vie selon trois postulats : un idéal, les pratiques par l'atteindre et une vision du monde associée à une recherche de l'universel.

Si la religion est devenue une affaire d'adhésion personnelle dans certaines sociétés, elle exerce encore une forte pression sur les individus dans d'autres.

On ne peut comprendre certaines sociétés sans référence à leur religion dominante.

2. Mode de raisonnement et de management

Il existe deux types de raisonnement qui se retrouvent dans l'organisation de l'entreprise :

-Raisonnement déductif : on va du général vers le particulier, du principe à la conséquence. Ce mode de raisonnement est courant en France.

-Raisonnement inductif : on passe de l'observation des faits à une proposition qui rend compte et à l'élaboration des règles et des lois.

Ce mode de raisonnement est courant chez les Anglo-Saxons.

3. Distance hiérarchique

Elle relève dans quelle mesure une société accepte la répartition inégale du pouvoir au sein des institutions et des organisations.

D'après Hofstede (1991)¹, les entreprises installés dans les pays où la distance hiérarchique est élevée ont tendance à accumuler les échelons, à fonctionner avec du personnel de contrôler et à centraliser les décisions. Les dirigeants sont aussi respectés que les institutions faisant autorité.

4. L'aversion pour le risque

Aversion pour le risque fait référence au malaise dû au manque de prévisibilité et de stabilité.

Dans des pays où celle-ci est élevée, les dirigeants osent peu prendre des risques, ils préfèrent la stabilité et la sécurité.

Le management consiste surtout à planifier, organiser, coordonner et contrôler.

Cette dimension de rapporte au niveau d'ambiguïté volontairement supporté par les individus.

Les cultures à faible aversion par le risque pour le risque, se sentent beaucoup plus à l'aise dans les situations imprévues. En conséquence les cultures à forte aversion pour le risque préfèrent la mise en place de règles formelles où n'importe quel risque peut générer une forte d'inquiétude plus élevée que les cultures à faible aversion pour le risque.

5. Contexte riche et pauvre en communication

Selon l'anthropologue américain Edward T. Hall², on peut distinguer des cultures à contexte fort ou faible. On entend ici par contexte, l'ensemble des informations qui concourent à donner aux individus une signification à une situation.

Dans une culture à haut contexte la communication y est informelle, subjective et non verbale. À l'inverse, dans une culture à faible contexte de communication l'information est objectif et formelle. Elle se formule à travers une définition d'objectifs et une communication écrite.

Par exemple, les Japonais qui ont des réseaux d'information étroits parmi leurs familles et partenaires professionnels

¹ Geert Hofstede est un psychologue d'origine néerlandaise né en 1928. Il a été inspiré par le culturalisme. Son approche de la culture est basée sur la définition donnée par l'anthropologue américain Kluckhohn « la culture est la manière de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique: elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et des valeurs qui lui sont attachées ».

² Edward T. Hall, de son nom complet Edward Twitchell Hall (Webster Groves, Missouri, 16 mai 1914 -) est un anthropologue respecté doublé d'un chercheur de l'interculturel. Il a enseigné à l'université de Denver (Colorado), au Bennington College dans le Vermont, à Harvard Business School, à l'Institut de Technologie de l'Illinois, etc. Le fondement de la recherche qu'il a poursuivie toute sa vie sur la perception culturelle de l'espace remonte à la Seconde Guerre mondiale, pendant laquelle il a servi dans l'US Army en Europe et aux Philippines.

communiquent avec un contexte élevé alors que les Américains ont un contexte pauvre de communication.

6. La notion du temps

Edward .T.Hall (1976) montre que la notion de temps, tout comme celle de l'espace, dépend de la culture.

Il note que dans les pays monochrones (Etats Unis, Grande Bretagne, Allemagne, Suède) le temps est considéré comme une ressource qu'on ne gaspille pas. Les tâches sont découpées de manière séquentielle et le temps est planifié rigoureusement. Dans ces pays, tout retard est donc très mal considéré.

Dans les pays polychromes (Afrique, Asie...) le temps est plus élastique .Chez eux, le temps n'est pas une donnée fixe : il se dilate ou se rétracte selon les individus concernés.

*Le tableau retrace les principales caractéristiques et conséquences organisationnelles de la monochronie et de la polychronie.

Segmentation	Polychronie	Monochronie
	Faire plusieurs choses à la fois	Faire une chose à la fois
- du temps	Aucune : les gens n'ont pas d'horaire ni de programme imposés. Quant aux projets ils peuvent changer jusqu'à a dernière minute.	Poussée : la planification permet de se concentrer sur une tâche à la fois. Les projets décidés sont exécutés selon un "timing" précis.
- des transactions	Aucune : on traite plusieurs transactions dans un même lieu et en même temps. Ces transactions sont pour la plupart informelles basées sur la confiance. Le non-respect de ses engagements fait perdre un allié de poids pour une procédure ultérieure. Exemple des bureaucraties méditerranéennes p.59. Les entretiens en groupes sont monnaie courante	Poussée : les transactions sont formelles, contractualisées et le non-respect du contrat est sanctionné par la loi. Les entretiens se font dans le secret des bureaux.

- des tâches	Les individus sont polyvalents et "poly-intérêts "	Les individus sont spécialisés.
- du contrôle	Aucune : organisation simple, très centralisée. D'où des structures lourdes et lentes dès lors qu'on ne peut faire jouer les relations	Délégation et décentralisation pour permettre l'efficacité malgré l'effet taille.
- des relations interindividus	Les procédures sont secondaires, les relations interindividus largement préférées. Les objectifs humains de l'organisation restent dominants.	Les procédures conçues au départ comme outil d'aide à l'organisation deviennent progressivement des fins en soi au détriment des relations interindividuelles. L'organisation peut exister pour elle-même indépendamment de toute logique ou besoins humains.

Source : P.67 de "La danse de la vie" Edward T. Hall (1983).

7. Masculinité contre féminité

Cette dimension se réfère aux rôles respectifs des deux sexes dans une culture.

Les cultures qui sont selon Hofstede (1991) « masculines » tendent à prévoir des attentes très différentes des rôles des hommes et des femmes dans la société.

Les cultures plus « féminines » «montrent une plus grande ambiguïté dans les rôles prévus à chaque sexe.

II- L'équipe interculturelle

❖ Précision conceptuelle :

✚ La notion de « culture »

Hofstede conçoit la culture comme un "logiciel mental". Elle est " la programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre". Dans cette optique, la culture traduit une manière commune, de penser, de sentir, de communiquer, de produire, etc.

Dans la plupart des cas, la culture est définie à travers ses composantes ainsi A. Taylor la définit comme suit: "un ensemble qui inclut les connaissances, les croyances, l'art, la morale, la coutume et toutes les autres capacités et habitudes

acquises par l'homme en tant que membre d'une société". Ces éléments puisent leurs sources dans différentes origines. Comme tout individu une organisation se réfère constamment à un système de valeurs spécifique qui sert pour guider la réflexion, justifier l'action, et affirmer une identité.

✚ la notion de l'interculturel

Selon O. Meier ³:

« Processus dynamique d'interaction entre individus et groupes porteurs de représentations et de valeurs différentes »

Selon F. Capucho :

« L'ensemble des enjeux déclenchés lors de la rencontre communicationnelle d'acteurs sociaux appartenant à des univers linguistiques et/ou culturels différents ».

Ainsi on peut dire que l'interculturel c'est tout ce qui concerne les contacts entre différentes cultures. Nous pouvons définir ce concept en partant de deux comparaisons :

Supposons, à titre d'exemple, que l'une porte sur le comportement d'achat chez les consommateurs marocains et français. L'autre porte sur le comportement d'achat chez les consommateurs de la classe aisée marocaine. La première est qualifiée d'étude interculturelle la seconde est considérée comme intra culturelle.

On explique cela par le fait que dans le premier cas, la culture est considérée comme une variable opératoire tandis que la deuxième, elle est considérée comme un paramètre, c'est-à-dire une variable dont les valeurs ne changent pas lorsque les autres variables changent.

✚ La notion « d'équipe interculturelle

Une équipe interculturelle est composée d'individus appartenant à des groupes culturels différents. Elle ne fonctionnera donc pas comme une équipe homogène.

❖ les avantages de la diversité d'une équipe :

Nombreux auteurs, sont pour la diversité culturelle car, elle permet d'augmenter l'efficacité et la productivité des équipes interculturelles.

Egalement, la diversité permet de dégager un plus grand nombre d'idées, qu'un groupe homogène et surtout dans le cas d'un problème.

³ Maître de conférence à l'Université Paris XII, O. Meier enseigne la stratégie d'entreprise, le management et le marketing à l'I.U.T. de Sénart Fontainebleau. Il intervient également dans le DEA Sciences de Gestion de l'ESA. Titulaire du D.E.A. Marketing et Stratégie de l'Université Paris Dauphine, il est Docteur en Sciences de Gestion de l'Université Paris XII. Ses thèmes de recherche portent sur la croissance externe, la gestion des relations inter organisationnelles et les processus d'innovation.

On sait que, l'innovation constitue un des objectifs prioritaires, dont les entreprises multiculturelles bénéficient en raison de l'exploitation des différences.

Cette réalité interculturelle permet la confrontation des idées de chacun et d'explorer de nouvelles pistes.

De ce fait, les individus qu'ont travaillé dans un environnement multiculturel, ont plus de tolérance et une grande ouverture à l'extérieurs, capables de prendre du recul par rapport à leur expérience et d'émettre des hypothèses.

o **S'adapter aux contextes locaux :**

La diversité culturelle apporte un éclairage sur les préférences des consommateurs, en fonction des pays et des évolutions de la société.

Elle permet ainsi à une entreprise multiculturelle d'avoir une meilleure connaissance et compréhension de ses marchés.

La prise en compte des facteurs culturels d'un pays permet donc d'avoir une meilleure connaissance du marché visé, de mieux se faire comprendre mais aussi d'adapter sa politique commerciale, en fonction des valeurs et des attentes de la culture du pays.

o **Innover en confrontant les points de vue :**

Les différences entre les cultures sont un moyen d'élargir la base de connaissance d'un groupe, en lui permettant d'accéder à d'autres croyances, valeurs et normes de conduite.

La diversité culturelle offre donc, un ensemble plus large de solutions pour résoudre des problèmes complexes, en explorant des voies nouvelles.

o **Attirer des cadres à haut potentiel :**

La diversité culturelle peut servir les intérêts de l'entreprise en matière de gestion des Ressources Humaines. Elle permet d'attirer les cadres les plus talentueux, en leur offrant des perspectives intéressantes d'évolution de carrière.

De plus, travailler dans un environnement interculturel permet d'acquérir une culture générale et d'apprendre sur les autres mais aussi sur soi, en particulier, les relations interculturelles permettant aux individus d'avoir une vision élargie de leurs métiers et de leurs environnements. Enfin travailler dans une entreprise multiculturelle favorise la pratique des langues étrangères et permet de mieux comprendre les usages et pratiques de ses différents interlocuteurs.

o **Répondre à la compétitivité de l'environnement :**

Le développement d'équipes interculturelles se présente en effet comme une réponse organisationnelle à un environnement exigeant. Les entreprises qui pratiquent ce modèle d'organisation peuvent assouplir certains principes d'organisation comme la coordination hiérarchique. La diversité culturelle permet ainsi d'améliorer la manière du fonctionnement de l'entreprise ; elle contribue à changer les mentalités et à créer des nouvelles conditions dans la gestion des équipes.

❖ **les risques de la diversité d'une équipe :**

Il est beaucoup plus difficile d'exploiter les avantages de la diversité et ce pour des raisons :

La première tient au nombre considérable des situations dans lesquelles les différences se manifestent.

La seconde et la difficulté de préserver la cohésion de l'entreprise en même temps que sa diversité.

o **La communication :**

Le point primordial pour le manager d'une équipe interculturelle est sans nul doute la communication, c'est pour cela, les managers passent leurs temps à communiquer, que ce soit de manière verbale ou non, consciente ou inconsciente.

Dans une situation interculturelle, les différences de représentations d'un contexte, ainsi que le problème de langue peuvent créer des malentendus au sein d'une équipe de travail.

o **La cohésion :**

C'est la capacité des membres du groupe de faire l'unanimité chaque fois qu'elle est nécessaire de percevoir et d'interpréter les choses de la même façon, de convenir des mêmes actions.

o **Les stéréotypes :**

Sont des croyances que les personnes ou groupes sociaux portent les un sur les autres et qui consistent à voir tous les membres sans distinction à travers des caractères et simplistes. Le risque c'est qu'il donne une image incomplète des individus et ne tient pas comptes des caractéristiques propres de chacun.

o **La conformité à la culture dominante :**

Au sein d'une équipe de travail, le groupe majoritaire aura tendance à imposé ses valeurs et son mode de fonctionnement culturel à l'ensemble de l'équipe cela s'apprend à un rejet des autres cultures.

Susciter des incompréhensions :

La diversité des équipes peut ralentir le processus de réalisation en suscitant des incompréhensions. Elle peut en effet limiter les

flux de communication entre les membres en raison de la difficulté à comprendre une langue étrangère. Mais les différences culturelles peuvent également concerner le comportement des acteurs qui peut en fonction de la culture, analyser différemment une situation. Ces écarts culturels peuvent créer des malentendus au sein des équipes de travail.

o **Accentuer les problèmes :**

Des échanges interculturels fréquents peuvent poser des réels problèmes d'organisations, en raison de la difficulté à comprendre le système de références des personnes de nationalités différentes, ces différences peuvent entraîner des oppositions au niveau du management compte tenu des valeurs privilégiées par chaque culture.

o **Accélérer le taux de rotation du personnel :**

La stabilisation du personnel dépend de la capacité de l'entreprise à créer des conditions de sécurité et de stabilité dans le cadre de son organisation du travail ceci implique notamment la possibilité d'inscrire l'action de l'individu dans la durée. Cela implique la création de relations entre les collaborateurs de l'entreprise en favorisant les rencontres la continuité des contacts soudées et solidaires.

C'est en effet de cette manière que l'entreprise peut créer une stabilité au sein de son organisation en favorisant l'esprit d'équipe et le sentiment d'intérêt général.

o **gérer les conflits :**

La réalité de la diversité peut se révéler délicate à gérer en raison de facteurs de compétition internes et externes : critères de performances, recherche de solution ou de gain et de la dispersion géographique qui caractérise les équipes internationales. L'exigence de résultats, le respect du timing, l'absence de liens de proximité entre les équipes peuvent accentuer les différences culturelles et créer des conflits de valeurs.

2ème partie : le management interculturel

I: définition du management interculturel :

L'universalité des théories et des pratiques managériales était donnée comme évidente. Mais progressivement, s'est affirmée la diversité des manières de gérer et des contextes de décision et de mise en place de la décision managériale⁴.

Le succès des pays asiatiques et la nature différente de leurs systèmes de motivation et d'organisation ont attiré l'attention vers d'autres recettes de succès que celles traditionnellement apprises à Harvard et les grandes business school américaines. Les différences dans les valeurs, les systèmes relationnels et les attitudes face à l'action rendent-elles partiellement inadéquates l'utilisation de pratiques managériales standard, empruntées au partenaire culturellement dominant ?

En terme de management interculturel il existe deux approches, la première nommée l'approche « cross-culturel » en management : elle compare les pratiques managériales entre pays, ainsi que les différences de valeurs et de système d'organisation qui pourrait expliquer les divergences observées dans les pratiques. La seconde approche se nomme l'approche « interculturel » largement complémentaire de la précédente, moins approfondie sur le plan théorique, mais plus riche en terme d'implications pour l'entreprise. Elle étudie des situations de management où les protagonistes appartiennent à des cultures différentes, observe les obstacles à l'établissement d'une coopération efficace et suggère des voies pour améliorer pour la performance commune.

L'approche « interculturelle »

La première théorie fut la théorie cross-culturel, l'approche interculturel est un débouché et un complément normal de la perspective précédente : si l'on compare, c'est pour essayer de comprendre l'autre, de calibrer ses valeurs par rapport aux siennes, et finalement de négocier une solution commune. Les situations sont multiples : relations de groupes multinationaux, alliance,...

La solution commune ne sera généralement pas « une pratique médiane » : on peut aussi aboutir à la conclusion qu'il n'y a pas

⁴ AMADO G., FAUCHEUX C., LAURENT A., « changement organisationnel et réalités culturelles : contraste franco-américains » INSEAD research paper (n° 89/17, 1989).

de solution commune possible, ou encore à la création en commun de pratiques nouvelles qui ne représentent plus vraiment les cultures nationales en présence, mais plutôt une solution fondée sur les valeurs organisationnelles partagées.

II : les systèmes de management et les voix d'actions :

La coexistence de cultures différentes dans un contexte interculturel pose naturellement la question du système de management à mettre en place dans cette situation.

Après avoir présenté les rapports existant entre le style de management et la culture d'entreprise, on étudiera les deux domaines essentiels de préoccupation qui sont la recherche de la coopération et les relations sociales au sein de la firme. Cette approche pragmatique permet de rendre compte de deux modèles génériques de management les plus couramment pratiqués.

Les sociologues s'intéressant à l'entreprise sont souvent méfiants lorsqu'ils abordent le concept de culture : pour beaucoup d'entre eux, il s'agit d'un concept flou, aux définitions multiples et qui fait référence :

Aux valeurs que l'on dit présentes dans une société
A leur influence supposée sur les personnalités et sur les comportements individuels et collectifs.

S'y ajoutent des querelles d'école : les « culturalistes » par exemple, sont accusés de vouloir faire correspondre trop systématiquement les besoins des individus à des valeurs culturelles.

La tendance actuelle est d'orienter les réflexions sociologiques vers les différences culturelles repérées à partir :

De situations concrètes de travail des différentes catégories socioprofessionnelles

De comparaisons entre des groupes professionnels identiques dans des pays différents.

Des conditions de constitution des groupes et des communautés de travail.

Ces réflexions invitent à cheminer avec prudence dans l'analyse des systèmes de management à adopter dans un contexte interculturel : même si elles ne relèvent, aux yeux de certains,

que des « sous-cultures », les cultures d'entreprise, les cultures d'atelier semblent pouvoir prendre le pas sur les cultures national.

Les tensions qui naissent de la rencontre de culture différentes ne sont pas seulement explicable par l'intérêt économique, les jeux de pouvoir et l'histoire des groupes humains, même si ce sont les acteurs, eux-mêmes, qui donnent ce type d'explication : leur vécu relève bien davantage de la perception qu'ils en ont que de la réalité.

Style de management et culture d'entreprise :

La culture d'entreprise se trouve parfois vilipendée ou considérée comme une espèce de superstructure ou de matière amorphe qui peut être manipulée à volonté pour la mettre au service du changement ou de la volonté patronale.

Depuis peu, conscientes, après coup, du danger d'avoir sous-estimé le facteur culturel et afin de fidéliser et de motiver leurs collaborateurs, certaines firmes mettent en œuvre :

Des task forces qui recherchent les moyens d'impliquer et de motiver les salariés dans un nouveau challenge ;

Des psychologues chargés de panser les blessures du personnel ;

Des spécialistes de l'audit culturel qui cherchent à identifier les différences entre les groupes et entreprises afin de détecter les problèmes et de favoriser les synergies.

Malheureusement l'évolution des rapports sociaux obéit à un temps qui n'est pas celui du management, le plus souvent préoccupé du court terme. Les valeurs affichées par les directions pour « donner du sens » au travail sont fréquemment vidées de leur contenu par les nouveaux modèles de gestion, de rentabilité et d'évaluation.

Le travail en entreprise n'est pas seulement une praxis neutre ou une somme de compétences; il n'est pas non plus seulement un processus à rationaliser, encore moins un instrument de la rentabilité financière.

C'est aussi un monde dans lequel l'individu entre en coopération ou en conflit avec d'autres. Il y acquiert des habitudes et des valeurs qui sont constitutives d'une identité individuelle et collective.

Au-delà du cadre prescrit, les salariés sont amenés à tisser des rapports de coopération et de sociabilité qui vont fonder leur attachement à l'entreprise : la collectivité entreprise n'est pas seulement un facteur de production, un simple instrument qu'on peut changer selon les aléas du marché

1) coopération et organisation :

Mintzberg disait que toute activité humaine productrice organisée répond à deux exigences fondamentales et contradictoires:

La division du travail entre les diverses tâches à accomplir,
La coordination de ces tâches pour en assurer la cohérence.

La coordination est l'ensemble des règles, procédures, routines de travail et conventions mises en œuvre pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation.

Elle repose très concrètement sur la coopération de tous pour faire disparaître les cloisonnements, méfiances et les rivalités entre les services, les unités et les personnes

C'est « l'ensemble des liens que construisent entre eux des agents en vue de réaliser, volontairement, une œuvre commune »⁵ ou pour faire face à une situation donnée.

Le travail en coopération s'appuie sur le maillage des valeurs propres partagées qui doivent être repérées et activées.

Etudiant les mécanismes de coopération, Mintzberg a montré que le nécessaire ajustement mutuel est le fondement de la coopération : plus l'organisation est complexe puis cet ajustement doit être développé

2) Les relations sociales :

Comme le montre de nombreux exemples, le choix d'un système de management dépend aussi de la spécificité des relations sociales dans une communauté nationale donnée.

Par exemple en France on trouve la présence d'un réseau de relation unissant 4 pôles bien identifiés ayant chacun des rôles relativement définis, ainsi qu'un contre pouvoir (syndical) organisé.

⁵ Dejours Christophe, Coopération et construction de l'identité en situation de travail, Futur Antérieur n°2, 1993

Tandis que dans d'autres pays, le réseau des relations sociales est différent car les organisations syndicales peuvent :
Etre pratiquement inexistante
N'être que des « courroies de transmission » du parti au pouvoir.

3) exemple d'un modèle

Le modèle diplomatique : la négociation

On est dans le cas de ce modèle lorsque nous sommes dans une situation de travail par projet.

Les arguments justifiants ce type de partenariat sont :

L'intérêt économique des partenaires

La mobilisation des ressources humaines

Les gains d'expertise et d'acquisition d'outils résultant de la complémentarité mises en œuvre.

Les relations égalitaire entre les partenaires et l'absence d'autorité hiérarchique induisent un style de management consensuel : la prise de décision et la résolution des problèmes ne se conçoivent que dans une atmosphère de négociation généralisée.

Les conditions du succès sont :

- La conviction partagée par tous que l'accord est nécessaire
- La volonté de coopérer qui devient un but en soi
- L'acceptation de la nécessité des concessions comme garantie de l'avenir du projet
- La répartition des tâches sur la base du volontariat
- La dispersion des intérêt au détriment de l'intérêt commun : les partenaires défendent les intérêts de leur organisation, évitant toutefois de faire éclater le partenariat.

4) les voix d'action :

Ce chapitre a pour but de proposer des voies d'action pour les trois niveaux des responsabilités que sont l'entreprise, l'encadrement et le manager.

4-1) Au niveau de l'entreprise :

L'entreprise doit aujourd'hui utiliser les différences pour créer des synergies, rechercher de nouvelles alliances et des partenariats.

Pour atteindre les objectifs de l'entreprise, les occidentaux considèrent que celle-ci doit être organisée de manière rationnelle. Les sciences de l'organisation sont d'ailleurs devenues des disciplines académiques reconnues. La façon de concevoir l'entreprise est toutefois déterminée par celle de concevoir le temps et les relations entre individus.

Dans le contexte de la mondialisation et l'internationalisation les entreprises sont de plus en plus confrontées à d'autres nationalités et à d'autres cultures. Il convient de différencier les types d'entreprises concernées par le management interculturel, il faut distinguer :

Les entreprises nationales, qui développent diverses activités hors des frontières nationales

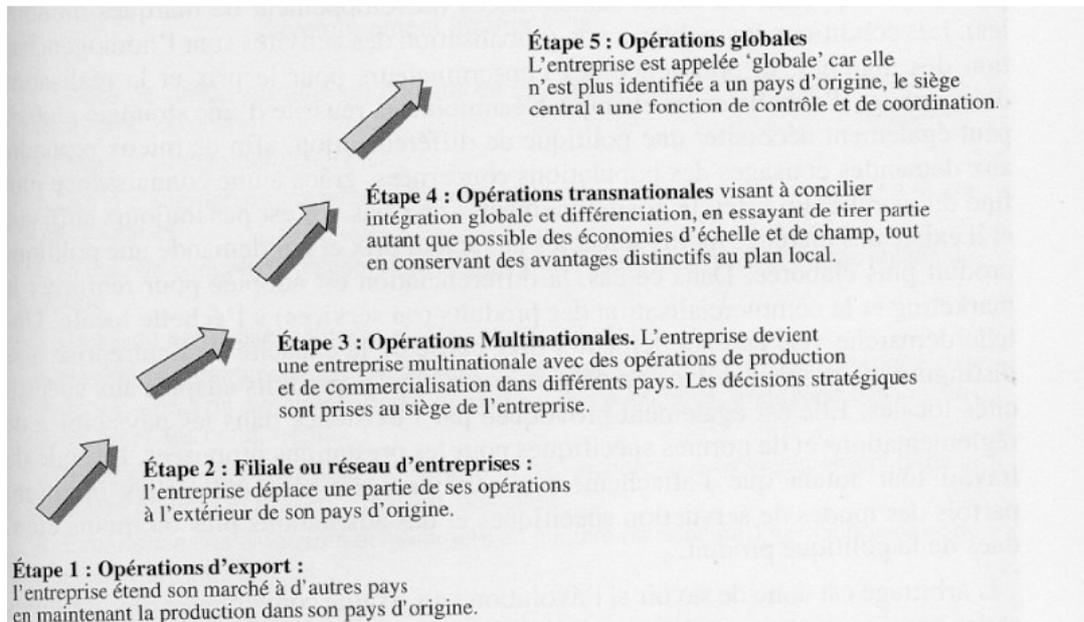
Les entreprises internationales, qui sont structurées en business units autour de produits, avec des établissements travers le monde. Le centre de décision, le système de production et de commercialisation se trouve dans le pays d'origine.

Les entreprises multinationales du type Philips sont les structures décentralisées recherchent leur adaptation permanente aux situations locales, en particulier grâce à l'embauche de managers locaux.

Les entreprises transnationales, sans réelle nationalité dominante. Elles travaillent dans une perspective de globalisation avec des adaptations locales. C'est le cas de Shell, d'IBM et de Hewlett Packard.

La plupart du temps, dans leur sites dispersés à travers le monde, les entreprises remplacent les expatriés par des cadres locaux et cela pour des raisons principalement d'ordre économique.

Le processus d'internationalisation des entreprises :



Meier 2004

4-2) Au niveau du manager :

La gestion des conflits culturels constitue le plus gros enjeu des dirigeants dans leur activité quotidienne, en raison de la complexité des relations multiculturelles. En effet, les pratiques et comportement peuvent s'avérer être différents en fonction de l'origine culturelle des membres de l'entreprise. La clef de la réussite du management d'équipes multiculturelles se trouve dans la motivation, la quête de confiance et la gestion des conflits.

La quête de la confiance :

La confiance entre équipier est une condition extrêmement importante à la réussite de toute relation interculturelle. La confiance se situe au niveau du respect de la personne.

La clarté et la transparence des relations de travail doivent reposer sur des règles affichées et connues de tous.

La reconnaissance des individus est fondée sur l'équité ; le respect des personnes le savoir vivre entre les individus.

Motiver

L'objectif premier est de parvenir à rassembler l'ensemble des travailleurs autour d'un projet en valorisant les capacités de chacun. Les systèmes de motivation et de récompense peuvent révéler.....

La gestion des conflits

Trois types de conflits peuvent être distingués :

- les conflits d'objectifs : lorsque les finalités des parties divergent
- les conflits cognitifs : lorsque les analyses menées par les différentes parties font apparaître des incompatibilités au niveau des formulations des hypothèses.
- Les conflits affectifs : lorsque les sentiments exprimés par les parties sont incompatibles.

Les conflits ont généralement pour conséquence une perte de temps pour l'équipe, des pertes d'énergie et des dépenses de ressources inutiles.

4-3) Au niveau individuel

Les entreprises cherchent de plus en plus des cadres à compétence multiculturelle pas seulement pour le cas d'expatriation dans une de leur filiale à l'étranger.

Tout manager désireux de développer une compétence interculturelle doit correspondre à une démarche personnelle et continue. Cette démarche s'inscrit à deux niveaux : intellectuel et affectif et un certain nombre d'attitudes doivent être mises en pratique.

Compétence linguistique :

Les compétences linguistiques sont indispensables pour communiquer. Il est important d'essayer de comprendre l'autre à partir d'éléments de la conversation courante telles que les formules d'usages.

Cette volonté de communiquer permet d'instaurer un climat de confiance essentiel pour la poursuite des contacts sur le plan professionnel.

Capacité d'ouverture et d'écoute :

Le manager doit s'intéresser aux pratiques et coutumes des autres personnes avec qui il est amené à travailler. Il va s'ouvrir aux autres cultures en essayant de ne pas tomber dans les stéréotypes et l'ethnocentrisme. Il doit prendre conscience de sa propre culture et en s'imaginant la façon dont elle est perçue par les autres.

Tolérance à l'incertitude :

Le manager doit admettre qu'il peut rencontrer une part élevée d'incertitude dans ses relations professionnelles. Cela nécessitera de la flexibilité et de l'ouverture s'il veut gérer les problèmes liés à la diversité au sein d'une équipe de travail. Il

doit être flexible en s'adaptant aux changements et en s'ouvrant aux idées nouvelles.

Expériences interculturelles :

Certaines expériences passées peuvent amener le manager à augmenter sa capacité à gérer les équipes interculturelles. Il peut utiliser ses expériences interculturelles ou celles des autres et en tirer les leçons nécessaires pour se préparer à son nouveau rôle.

Pour améliorer ses aptitudes à la communication interculturelle, de nombreuses capacités sont donc à développer. Tout individu est conduit, sur le plan professionnel ou social, à apprendre à gérer le changement.

Partie III : Etude de cas : alliance renault-nissan

Afin de mener à bien notre étude de cas nous allons suivre le plan suivant :

- 1) présentation des deux groupes
- 2) présentation de l'alliance
- 3) différences culturelles
- 4) solutions apporté par le management interculturel.

1) présentation des deux groupes :

a) Présentation du groupe Renault :



Nom officiel : Renault.

Forme juridique : société anonyme avec PDG et conseil d'administration.

Activités : Conception, fabrication et vente de véhicules

Date de création: 25 février 1899.

Dates clés : - 1990 ouverture de capital.

- 1996 privatisation.

-1998 : privatisation de Dacia - Renault acquiert 51 % du Capital.

- 1999: l'alliance Renault Nissan.

-2004:Renault augmente progressivement sa Participation et détient 99.3%.

-2007, lancement en Corée du 1er cross-over du groupe Renault.

Personnes clés: Carlos Ghosn

Filiales: Dacia, Renault Samsung Motors, Mahindra Renault, Nissan

Chiffre d'Affaire: 40 682 millions d'euros

b) Présentation du groupe Nissan :



Nom officiel : Nissan Motor Compagny

Forme juridique : Société par Actions Simplifiée.

Activités : Automobile & Equipements

Date de création: 1932.

Siège social : JAPON

Personnes clés:

Kenjiro Den, Founder
Rokuro Aoyama, Founder
Meitaro Takeuchi, Founder
Carlos Ghosn, CEO, President, Co-Chair
Itaru Koeda, Co-Chair, Exec. VP
Takeshi Isayama, Vice Chair
Toshiyuki Shiga, COO
Nobuo Okubo, Exec. VP, Director

Effectifs : 159.1771

Chiffre d’Affaire : 10 468 milliards de yens.

2) **Présentation de l’alliance** :



Conclue en mars 1999, l’alliance Renault Nissan est le 1er partenariat industriel et commercial de ce type entre une société française et une société japonaise.

2-1) L’alliance Renault Nissan en quelques points :

- 2 entreprises mondiales liées par des **participations croisées**
- **5e producteur automobile mondial**
- Une **part de marché mondial de 9 %** (en volume)
- Une présence significative sur les grands marchés mondiaux (États-Unis, Europe, Japon, Chine, Inde, Russie)

Principes et objectifs :

L'Alliance ambitionne de se classer parmi les 3 premiers constructeurs automobiles en termes de : **qualité et attractivité des produits et services**, dans chaque région du monde et dans chaque segment de gamme, avec des **technologies-clés** dans les domaines des moteurs, de l'électronique et de l'environnement.

Bénéfices et résultats :

Depuis la signature de l'Alliance, le redressement financier de Nissan a été spectaculaire. Renault a renforcé ses fondations en matière de performance opérationnelle et accéléré son développement international.

2.2) Mutualisation des expertises et partage de technologies

- Nissan pilote le développement de nouveaux moteurs à essence, Renault celui de moteurs diesel.
- Nissan a activement participé au développement du 1er cross-over du groupe Renault (QM5/Koleos), conçu et désigné par Renault, et fabriqué en Corée par Renault Samsung Motors.

2-3) Développement à l'international :

- projet de construction d'une usine commune à Chennai (Inde),
- accord pour l'installation d'un site commun de production à Tanger (Maroc),
- partenariat annoncé avec le constructeur indien Bajaj pour développer, d'ici 2010, un véhicule ultra low-cost,
- partenariat avec le fabricant automobile russe AvtoVAZ.

3) **Différences culturelles**

Lors de la mise en œuvre de l'alliance Renault-Nissan, il s'est avéré qu'il y a beaucoup de divergence culturelle entre les cadres japonais et les cadres français.

Les différences portent sur plusieurs aspects notamment :

- **La vitesse d'exécution des décisions :**

Au niveau de l'exécution des décisions on constate que les français sont très conceptuels et adorent passer beaucoup de temps à réfléchir. Chez Renault, quand on a pris une décision,

la plupart des gens considèrent que c'est une bonne base de discussion.

Tandis que pour les Japonais, au contraire, une fois la décision prise, ont une **vitesse d'exécution phénoménale**.

- Le commitment et le pragmatisme :

Certains cadres de Renault lorsqu'ils ont été expatriés ont découvert de remarquables outils de travail dont ils n'avaient pas de connaissance auparavant notamment :

Le commitment : qui veut dire que tout le monde tiendra son engagement, quitte à travailler la nuit ou le week-end, ou à mobiliser d'autres personnes via sa hiérarchie.

Le pragmatisme : à partir du moment où un processus nouveau a démontré des résultats concrets, il n'est plus discuté.

Contrairement par exemple à la culture française la culture japonaise se caractérise par des éléments qui favorisent le pragmatisme et la mobilisation des compétences au moment voulu.

- Le travail en groupe :

Les français n'ont pas cette habilité de travailler en groupe surtout avec des personnes de différentes disciplines. Alors que pour les japonais, 20 personnes prises au hasard arriveront toujours à travailler ensemble de façon très efficace.

- Le processus de concertation (le nemawashi) :

Ce processus ne comporte pas que des avantages (« il fonctionnait mal en donnant lieu à des décisions compromises, affadies au fur et à mesure des consultations »).

- L'approche client :

Les entreprises japonaises ont un rapport très fort avec leurs clients, mais seulement dans le cadre très strict de la gestion de la qualité. Tandis que pour les français en dehors de cela, l'approche-client, consiste à penser les problèmes, l'évolution du réseau ou le marketing du point de vue du client.

- Le système hiérarchique :

Les Japonais, sont habitués à un système extrêmement hiérarchisé. Tandis que les français étaient habitués à un contact direct avec la hiérarchie.

4) Solutions apportés par le management interculturel :

Dès la phase de négociation et d'études communes, les dirigeants de Renault, échaudés par l'échec de leur rapprochement avec Volvo, savent qu'une fusion entre Renault et Nissan est vouée à l'échec, cependant en faisant appel aux techniques de management interculturel, les dirigeants de l'alliance ont su tirer profit des complémentarités entre les deux entités pour conduire l'alliance vers toujours plus de réussite

Afin de surpasser les problèmes d'ordre culturel, certaines actions ont été entreprises.

4-1) identité de l'alliance/Méta-identité :

Afin de surpasser les problèmes d'ordre culturel imposé par la mise en place de l'alliance la direction crée une identité de l'alliance :

Lorsque deux organisations décident de travailler ensemble comme dans le cas de l'alliance Renault-Nissan, le nombre d'identités « disponibles » augmente. Il y a donc plusieurs conceptions de ce qui est central, distinctif et stable dans l'organisation. La catégorisation réalisée par les individus pour se définir et se positionner au sein de leur entreprise est remise en cause, créant des perturbations chez les acteurs. Pour éviter ces perturbations, les dirigeants doivent gérer ces identités multiples.

Manager les identités multiples est le rôle principal des dirigeants dans les organisations modernes.

Certains auteurs proposent une classification des réponses que les managers peuvent apporter pour gérer les identités multiples. Ils présentent une matrice 2 x 2 croisant la pluralité des identités (quel est le nombre d'identités qui doivent coexister au sein de l'organisation ?) et la synergie entre les identités (quel niveau d'interaction et de coordination est possible ou souhaitable entre ces identités ?). Parmi les quatre possibilités qui s'offrent aux dirigeants, « l'agrégation » correspond au choix fait par Renault et Nissan. On peut parler

d'agrégation lorsque l'organisation conserve toutes les identités existantes et forge des liens entre elles. L'agrégation est particulièrement adaptée lorsque les dirigeants considèrent que la coopération entre individus d'identités différentes est porteuse d'avantages pour l'organisation. Depuis la signature de l'alliance, les directions des deux firmes ont opté pour la conservation et l'agrégation des identités : « tant Renault que Nissan ont des identités fortes qu'il faut conserver ». Au-delà de l'agrégation des identités, les dirigeants créent une identité de l'alliance qui repose sur une méta-identité : Au lieu de forcer la fusion des diverses identités résultant du rapprochement entre Renault et Nissan, la nouvelle entité crée une méta-identité en se définissant à un niveau d'abstraction supérieur par rapport à la définition qu'elle donnait d'elle avant le processus d'agrégation. La création de cette méta-identité peut passer par l'invention de nouveaux mythes médiateurs qui fédèrent les croyances des cadres intermédiaires. Ces mythes médiateurs doivent être communiqués aux acteurs organisationnels.

4-2) La charte :

Pour Renault et Nissan, la rédaction commune d'une Charte d'Alliance est l'un des symboles de la volonté des dirigeants d'agréger les identités. Cette Charte, même si elle demeure peu diffusée auprès des cadres intermédiaires de l'alliance, est un document « fédérateur » qui pose les principes de base et les règles d'un modèle « sans précédent ».

Cette charte constitue une ligne de conduite (line of behavior). Les cadres intermédiaires de l'alliance Renault-Nissan estiment que les principes et les valeurs (respect, partage, logique gagnant gagnant) énoncés dans la Charte d'alliance peuvent être considérés comme la clé du succès de cette dernière.

Les dirigeants sont aussi convaincus de l'importance de la Charte : dans les divers discours et supports de communication interne analysés, nous constatons une volonté de communiquer non pas sur les « détails techniques de l'alliance » (structure, participations croisées), mais plutôt sur l'état d'esprit qui soutient cette coopération et ce afin que tous les employés partagent cet état d'esprit. Ainsi, lors de la seconde Convention de l'Alliance en 2001 qui portait notamment sur la présentation du remplacement du GAC (Global Alliance Committee) par RNBV (Renault-Nissan BV), les dirigeants ont rappelé en permanence que si l'alliance évolue, elle garde cependant le même esprit et

la même « ligne de conduite ». Cette volonté de conserver la même méta-identité lors de changements structurels favorise la continuité des identités individuelles et organisationnelles qui se sont construites depuis 1999.

4-3) Une communication descendante

Dans les paragraphes précédents, nous avons souligné l'importance de la création d'une identité de l'alliance et l'enjeu du processus de symbolisation par lequel les dirigeants agrègent les identités et fédèrent les cadres intermédiaires. Si l'agrégation des identités et la création d'une méta-identité favorisent l'identification des cadres à alliance ; l'engagement des acteurs doit être maintenu dans la durée grâce à une communication descendante efficace. Dans l'alliance Renault-Nissan, la communication présente trois caractéristiques majeures : elle privilégie les contacts directs, elle se base sur une répétition régulière de la vision stratégique et des objectifs de l'alliance, enfin c'est un élément important du management interculturel.

4-3-1 Une communication interpersonnelle directe

Certains auteurs préconisent plutôt une communication directe entre les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés. Cette communication directe est d'autant plus importante dans les périodes de changement. Il faut alors chercher à établir au sein des organisations une conversation sur la stratégie entre les différents niveaux hiérarchiques et les différentes fonctions. Cette « conversation » passe par des contacts directs entre les acteurs organisationnels et non pas par des notes de service ou autres communiqués du journal interne. Le journal interne ou les divers supports de communication disponibles au sein de l'organisation (intranet par exemple) sont des outils utiles mais ne peuvent en aucun cas se substituer aux relations interpersonnelles directes.

Les cadres intermédiaires de l'alliance Renault-Nissan insistent sur le fait que la communication directe est favorisée : « Au niveau de la ligne hiérarchique, ça a toujours été assez court puisqu'il y a que deux niveaux (...) il y a aussi une volonté réelle de communiquer de la part de mes supérieurs (...) je suis donc toujours au courant de tout (...) le contact avec la hiérarchie est très direct, il n'y qu'une personne entre moi et le directeur de notre service, on est une grande famille, alors les

informations sur l'alliance circulent très vite et sans problème ». (Designer).

Les expatriés font remarquer qu'ils sont très sensibles au style des dirigeants en matière de communication :

« Au Japon, il y avait des réunions qu'on faisait entre expatriés avec Carlos Ghosn. C'était à peu près tous les six mois, il y avait une soirée, ça commençait par un groupe de travail ou une intervention de Carlos Ghosn et ça se terminait toujours par un repas (...) c'était génial car ça permettait de voir tout le monde en même temps (...) c'était tous les niveaux et tous les postes et on partageait les mêmes préoccupations (...) et puis les interventions de Carlos Ghosn étaient comme d'habitude assez remarquables » ; « Louis Schweitzer nous prenait en petit groupe, pas plus de quinze, pendant une ou deux heures pour avoir nos réflexions sur l'alliance et ça c'était pas mal aussi ».

4.2.2. Une **communication** répétée

Les cadres doivent être informés régulièrement des intentions stratégiques de leurs supérieurs. Les dirigeants doivent construire une « habitude de communication » et de répéter de manière régulière leurs objectifs et leurs attentes.

Les choix de communication choisis par Renault-Nissan ont été multiples il y a eu des campagnes d'affichage, des posters, toute une communication qui est redescendue de la hiérarchie avec beaucoup, beaucoup de messages.

Il s'agit, pour les dirigeants, de faire en sorte que leur stratégie soit présente le plus souvent possible dans l'esprit des acteurs organisationnels afin qu'ils orientent leurs actions dans un sens favorable.

Afin d'éviter les divergences d'ordre culturel il faut sans arrêt rappeler les règles de l'alliance pour que ça fonctionne, il faut être constamment vigilant et communiquer régulièrement parce qu'il peut y avoir des retours en arrière si les collaborateurs ne sont pas correctement informés de la stratégie.

Lorsqu'on analyse les discours ou les articles de presse interne réalisés à partir d'une interview de Louis Schweitzer ou de Carlos Ghosn, ces derniers semblent convaincus de l'importance d'une répétition régulière des objectifs stratégiques de l'alliance associée à un rappel de la ligne de conduite.

4.2.3. Une **communication** adaptée

A partir du moment où les actions de communication sont déléguées à chaque direction, ces dernières peuvent les adapter à leur public :

« Chez Renault, et maintenant chez Nissan, on est soucieux de respecter les contacts hiérarchiques et surtout les différences entre les services (...) les diverses directions n'ont pas les mêmes besoins, attentes en matière de communication, alors il faut s'adapter ». (Responsable RH Alliance).

« Dans chaque direction, il y a un responsable de la communication et chaque responsable adapte le discours en fonction des attentes du personnel concerné ». (Responsable de la coordination de la communication).

En résumé, si l'on considère l'alliance Renault-Nissan comme un exemple, nous suggérons qu'un processus efficace de diffusion de la vision stratégique se base sur la création d'une identité de l'alliance et la diffusion de cette identité d'alliance via des contacts interpersonnels directs, une communication répétée dans la durée et adaptée.

Conclusion :

Les firmes accordent un nouvel intérêt à la dimension interculturelle du management. Le paysage économique mondial s'est profondément transformé aux cours de ces dix dernières années. Le développement des investisseurs étrangers, les progrès réalisés en matière de communication et d'information, conjugués aux stratégies de croissance des entreprises opérées à l'échelle mondiale a eu pour effet de modifier durablement l'organisation des firmes ainsi que leur identité.

Les entreprises sont souvent devenues des groupes multiculturels et multilingues où s'expriment les caractéristiques sociales et culturelles des diverses nationalités.

Ce travail présente plusieurs actions à mettre en œuvre et dont le gestionnaire doit tenir compte s'il veut améliorer les situations de travail d'équipes interculturelles.

La diversité culturelle peut ainsi constituer pour les entreprises

Internationales, une source d'avantages concurrentiels. Les bénéfices de la diversité ne se limitent pas à un domaine spécifique.

Ils peuvent être recherchés dans des domaines aussi différents que la politique, commerciale de la firme, le management des ressources humaines ou la gestion du changement.

Il importe que les organisations puissent gérer la réalité plurielle si l'on veut éviter des problèmes de susceptibilités et plus généralement des conflits entre cultures. Ainsi si la différence entre cultures peut alimenter la créativité et l'innovation au sein des équipes, elle demande de la part des dirigeants de l'attention et des efforts afin de créer une véritable dynamique de groupe.

Bibliographie

- Chevrier S., (2003), *Le management interculturel*, Editions PUF, collection Que sais-je ?, Paris
- Chevrier S., *LE management de projet interculturelle*
- Noël EQUILBEY, *Le management interculturel*, éditions management&société (ems)
- Jean-Claude USUNIER, *Management interculturel*, in *encyclopédie de gestion*, édition economica