

## Introduction :

Le management interculturel est apparu comme une nouvelle préoccupation managériale au début des années 90.

Au cours des dernières décennies, et dans le contexte de mondialisation actuel, beaucoup de sociétés ont tendance à adopter une politique qui consiste à diversifier la main d'œuvre.

Cependant, cette politique peut être un atout pour le groupe comme elle peut aussi constituer un frein.

Ce travail s'articule qui autour de trois chapitres : le premier est consacré à l'équipe culturelle en elle-même : quels sont les avantages et les risques liés à la diversité dans une équipe Le deuxième montre l'importance du management interculturel à motiver le manager lorsqu'il se trouve face à une autre culture. Le dernier chapitre propose une vue pratique sur le sujet, une alliance que vous connaissez certainement tous : RENAULT NISSAN

## I l'équipe interculturel

Il convient tout d'abord de définir la notion d'une équipe interculturelle.

Une équipe interculturelle est composée d'individus appartenant à des groupes culturels différents. Elle ne fonctionnera donc pas comme une équipe homogène. Dans ce cas le manager d'équipes va sans doute être confronté à des complications qu'il devra gérer au mieux pour que le groupe reste efficient.(compétant,bon résultat ).

Quels sont alors les avantages et les risques de la diversité d'une équipe ?

### *1 les avantages de la diversité d'une équipe :*

Les avantages d'une équipe interculturel sont diverses comme l'affirme Adler (1994)

« L'équipe interculturel, grâce à la diversité de culture de ses membres, dégage un plus grand nombre d'idées qu'un groupe homogène.

Et aussi : « la diversité culturelle est de nature à augmenter l'efficacité et la productivité des équipes interculturelles.

De ceci les avantages de la diversité d'une équipe sont les suivants :

#### *11 s'adapter aux contextes locaux*

La diversité culturelle apporte un éclairage nouveau et ciblé sur les préférences des consommateurs, en fonction du pays. Elle permet ainsi à une entreprise multiculturelle d'avoir une meilleure connaissance et compréhension de ses marchés. Il apparaît bien souvent essentiel pour pénétrer durablement un marché étranger que l'entreprise ait en son sein des équipes parlant la langue du pays et ayant une parfaite maîtrise des traditions et règles, afin de pouvoir dialoguer efficacement avec les différent partenaires locaux.

La prise en compte des facteurs culturels d'un pays permet donc d'avoir une meilleur connaissance du marché visée, de mieux se faire comprendre mais aussi d'adapter sa politique commerciale (communication, nom de marque, produit). Une telle démarche peut permettre de se démarquer de ses concurrents.

#### *12 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.

### *13 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. Sur de nombreux marchés, la concurrence à l'embauche de personnel de talent est intense. La solution qui consiste à proposer des salaires plus élevés n'est donc pas toujours suffisante car les employés, dont le niveau de salaire et la seule et unique motivation, n'hésiteront pas à quitter l'entreprise pour des salaires plus élevés. De plus, les relations interculturelles permettent aux individus d'avoir une vision élargie de leurs métiers et de leurs environnements. Enfin, travailler au sein d'une entreprise multiculturelle favorise la pratique de langue étrangère et permet de mieux comprendre les usages et pratiques de ses différents interlocuteurs.

### *14 Répondre à la complexité de l'environnement :*

De nombreuses entreprises restent attachées au modèle hiérarchique pour gérer et coordonner leurs différentes activités. Le développement d'équipes interculturelles se présente en effet comme une réponse organisationnelle à cet environnement. Les entreprises qui pratiquent ce modèle d'organisation peuvent assouplir certains principes tels que la coordination hiérarchique. La diversité culturelle permet ainsi d'améliorer la manière de fonctionnement de l'entreprise ; elle contribue à changer les mentalités et à créer de nouvelles conditions dans la gestion des équipes.

### *2 les risques de la diversité d'une équipe*

C'est vrai que dans une équipe interculturelle les avantages abondent, cependant il est plus difficile d'exploiter ces avantages, vu l'importance des risques.

#### *21. communication*

Le point primordial pour le manager d'une équipe interculturelle est sans doute la communication. Selon Chevrier (1990), un manager passe son 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.

#### *22. Les stéréotypes*

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

#### *23 la conformité à la culture dominante*

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

#### *24 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.

## **II) Management interculturel**

Une des grandes évolutions consiste aujourd'hui à développer l'entreprise dans un contexte de mondialisation, tout en maîtrisant la complexité des organisations et la diversité culturelle. L'origine du management interculturel vient du constat qu'il existe des synergies entre cultures qui peuvent aboutir à accroître l'efficacité des équipes de travail. Dans ce contexte de mondialisation, la diversité culturelle s'impose comme un élément central du management. Pour les entreprises, cette réalité se révèle très difficile à aborder. Il convient donc d'en comprendre les avantages et les problèmes qu'elle peut poser.

### *1) au niveau de l'entreprise*

De nos jours, l'entreprise doit utiliser les différences pour créer la perfection, rechercher de nouvelles alliances et de partenariats.

Dans le contexte de globalisation de marché et de fusion entre grandes firmes de différents pays, on constate que les entreprises sont de plus en plus confrontées à d'autres nationalités et à d'autres cultures.

Il convient donc de différencier les types d'entreprises concernées par le management interculturel. Selon EQUILBEY (2004), il faut distinguer :

- Les entreprises nationales, qui développent diverses activités hors des frontières nationales.
- Les entreprises internationales sont structurées en business Units autour de produits, avec des établissements à 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 dont 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.

(Schéma)

### *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. La clef de la réussite du management d'équipes multiculturelles se trouve dans la motivation, la quête de confiance et la gestion des conflits.

### *2.1 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.

Le respect des personnes est quant à lui basé sur le savoir-vivre entre les individus.

### *2.2 Motiver :*

L'objectif premier est de parvenir à rassembler l'ensemble des travailleurs autour d'un projet en valorisant les capacités de chacun.

La motivation des équipes multiculturelles repose sur des facteurs comme la rémunération, la reconnaissance ou la satisfaction des besoins des individus.

### *2.3 La gestion des conflits :*

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

Il existe par ailleurs plusieurs types de conflits, on peut distinguer :

- o Les conflits d'objectifs : lorsque les finalités des parties divergent.
- o Les conflits affectifs : lorsque les sentiments exprimés par les parties sont incompatibles.

## ***3) Au niveau individuel :***

Les entreprises cherchent de plus en plus des cadres à compétence multiculturelle dans le but de collaborer efficacement avec des interlocuteurs étrangers.

Tout manager désireux de développer une compétence interculturelle doit correspondre à un nombre d'attitudes qui doivent être mises en évidence.

### *3.1 Compétences linguistiques*

Les compétences linguistiques sont extrêmement importantes dans la communication. Cette communication permet d'instaurer un climat de confiance essentiel pour la poursuite des contacts sur le plan professionnel.

### *3.2 Capacité d'ouverture et d'écoute.*

Le manager doit s'intéresser aux pratiques et coutumes des personnes avec qui il est amené à travailler. Il est obligé de s'ouvrir aux autres cultures en essayant de ne pas tomber dans les stéréotypes.

### 3.3 Tolérance

Le manager doit admettre qu'il sera amené à faire face à de nouvelles cultures 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 tolérant, tout en étant flexible aux changements et aux idées nouvelles.

### 3.4 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 celle des autres et en tirer les leçons nécessaires pour se préparer à son nouveau rôle (gérer l'équipe interculturelle).

## 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 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, avec des technologies avancées 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 performances et a accéléré son développement international.

#### *2-2) 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,

### **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 adorent passer beaucoup de temps à réfléchir. Par exemple, chez Renault, quand on a pris une décision, la plupart des gens considèrent que c'est une bonne base de discussion. Donc ils prennent leurs temps à réfléchir avant d'agir.

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

- Le travail en groupe :

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

- 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, choqués 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 groupes pour conduire l'alliance vers plus de réussite.

Afin de surpasser les problèmes d'ordre culturel, certaines actions ont été mises à l'évidence.

#### *4-1) Manager les identités multiples :*

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, ce qui crée des perturbations et des conflits. 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 ceux-ci, les dirigeants doivent gérer ces identités multiples.

***Donc manager les identités multiples est le rôle principal des dirigeants dans les organisations modernes.***

#### *4.2. 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.

## **Conclusion**

Les firmes accordent un nouvel intérêt à la dimension interculturelle du management. L'économie mondiale s'est profondément transformée aux cours de ces dix dernières années.

Ainsi, les entreprises sont devenues des groupes multiculturels et multilingues où s'expriment les caractéristiques des diverses nationalités.

La diversité culturelle peut ainsi constituer pour les entreprises internationales, une source d'avantages concurrentiels.

Il importe que les organisations puissent gérer la réalité plurielle si l'on veut éviter 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 et des managers de l'attention et d'énormes efforts afin de créer une véritable dynamique de groupe.

\_\_ l'importance de la dimension interculturelle .

