

## BON DE COMMANDE

Veuillez m'expédier \_\_\_\_\_ exemplaire(s)  
de l'ouvrage

### GESTION EN CONTEXTE INTERCULTUREL

Approches, problématiques, pratiques et plongées

ISBN : 978-2-7637-8504-2

#### à 60 \$ CAN l'exemplaire

Transport et manutention

Canada : 7,00 \$ can + TPS 3,35 \$ = **Total : 70,35 \$**

États-Unis : 10 \$ CAN = **TOTAL : 70 \$ CAN**

Europe et reste du monde : 20 \$ CAN = **TOTAL : 80 \$ CAN**

Paiement ci-joint : \_\_\_\_\_ \$ chèque  mandat

Visa n° \_\_\_\_\_

MasterCard n° \_\_\_\_\_

Date d'expiration \_\_\_\_\_

Signature \_\_\_\_\_

Nom (en majuscules) \_\_\_\_\_

Adresse \_\_\_\_\_

Code postal \_\_\_\_\_ Téléphone \_\_\_\_\_

#### Pour commander :


par fax : (418) 656-3305

par courriel : [helene.cormier@pul.ulaval.ca](mailto:helene.cormier@pul.ulaval.ca)

par internet : [www.pulaval.com](http://www.pulaval.com)

par la poste : faites votre chèque

ou mandat à l'ordre de :

 **LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL**  
2305, rue de l'Université, bureau 3103  
Pavillon Maurice-Pollack  
Québec (Québec) G1V 0A6

Distribution en Europe :  
France : **Sodis**  
Suisse : **Servidis**  
Belgique : **Patrimoine**

%<sup>+</sup><sub>3</sub>

9

>

<

/

-

+

5

8

4

-

4

B8

D

:

/

6



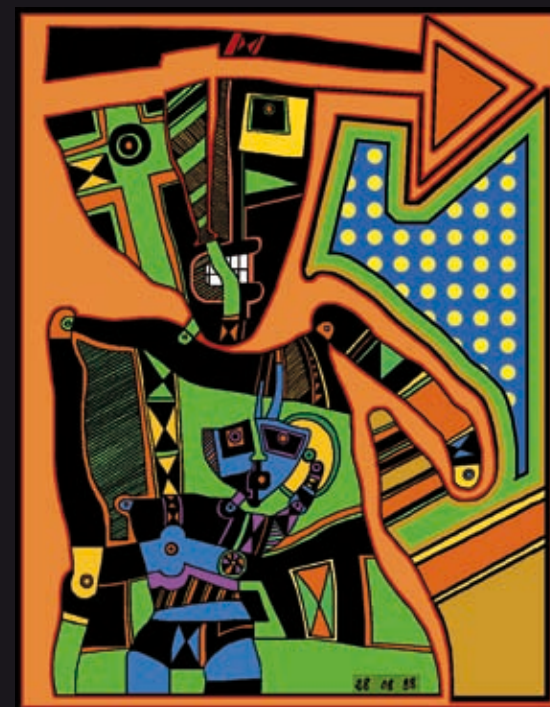
Abhijit Karkun, Adrian Boruz, Alain Henry, Alberto Franichevich, Amparo Jimenez, Andrés Hatum, Annie Cornet, Arménio Rego, Bernard Fernandez, Brahim Allali, Christine Geoffroy, Christoph Barmeyer, Émilie Genin, Eric Davoine, Etsuo Yoneyama, Evalde Mutabazi, Fabien Blanchot, Fernanda Duarte, Giovanni Masino, Hana Machkova, Hèla Yousfi, Hervé Grellier, Jacqueline de Bony, Jean-Claude Usunier, Jean-Marc Vandenberg, Jean-Marc Xhenseval, Jean-Marie Deporcq, Luis F. Cisneros, Lynda Dumais, Marcelo Dantas, Miguel Pina e Cunha, Nathalie Belhoste, Olivier Irrmann, Philip D. Ghadiri, Philippe d'Iribarne, Philippe Lasserre, Philippe Pierre, Riadh Zghal, Sigrid Damman, Slawomir Magala, Şükür Özen, Sylvia C. Vergara, Sylvie Chevrier, Tânia Fischer, Tatjana Globokar, Thomaz Wood Jr., Tyrone Pitsis, Ümit Berkman, Valeri Krylov, Yves-Frédéric Livian, Zheng LiHua

Multimédia : DVD-rom *Plongées interculturelles* inclus

SOUS LA DIRECTION DE  
Eduardo Davel ♦ Jean-Pierre Dupuis ♦  
Jean-François Chanlat

# GESTION EN CONTEXTE INTERCULTUREL

Approches, problématiques,  
pratiques et plongées



) pul

#  
TÉLUQ

# TABLE DES MATIÈRES

## GESTION EN CONTEXTE INTERCULTUREL

Sous la direction de

**Eduardo Davel** (Professeur en gestion à la Télé-université, l'université à distance de l'Université du Québec à Montréal)

**Jean-Pierre Dupuis** (Professeur titulaire en gestion de HEC Montréal)

**Jean-François Chanlat** (Professeur en gestion à l'Université de Paris Dauphine)

### PARTIE I

#### APPROCHES

L'analyse interculturelle et les sciences humaines

L'analyse interculturelle en gestion :  
décloisonner les approches classiques

L'analyse interculturelle en gestion :  
une approche interactionniste

### PARTIE II

#### PROBLÉMATIQUES

Culture, organisation et stratégie

Le gestionnaire international

La négociation internationale

Culture et éthique des affaires

### PARTIE III

#### PRATIQUES

Gestion des équipes multiculturelles

Gestion du personnel multiculturel

Gestion des alliances internationales

### PARTIE IV

#### PLONGÉES EN AMÉRIQUE

Culture et gestion au Québec

Culture et gestion au Mexique

Culture et gestion en Colombie

Culture et gestion au Brésil

Culture et gestion en Argentine

### PARTIE V

#### PLONGÉES EN EUROPE

Culture et gestion en Angleterre

Culture et gestion en France

Culture et gestion en Allemagne

Culture and management in Portugal

Culture and management in Italy

Culture et gestion aux Pays-Bas

Culture et gestion en Belgique

Culture and management in Norway

Culture et gestion en Slovénie

Culture et gestion en République Tchèque

Culture and management in Poland

Culture and management in Romania

Culture et gestion en Russie

Culture et gestion au Pays basque

### PARTIE VI

#### PLONGÉES EN AFRIQUE ET AU MOYEN-ORIENT

Culture et gestion en Afrique noire

Culture et gestion au Cameroun

Culture et gestion au Maroc

Culture and management in Turkey

Culture et gestion au Liban

Culture et gestion en Tunisie



### PARTIE VII

#### PLONGÉES EN ASIE ET OCÉANIE

Culture et gestion en Chine

Culture et gestion en Inde

Culture et gestion au Japon

Culture et gestion à Singapour

Culture and management in Australia

*pul*

TÉLUQ

Les Presses de l'Université Laval reçoivent du Conseil des Arts du Canada et de la SODEC une aide financière pour l'ensemble de leur programme de publication. Nous remercions l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise de son Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition pour nos activités d'édition.

## CHAPITRE III.3

# GESTION DES ALLIANCES INTERNATIONALES

FABIEN BLANCHOT<sup>1</sup>

### INTRODUCTION

Chaque année, plusieurs milliers d'alliances sont nouées (Kang et Sakai, 2000 ; Cools et Roos, 2005). Selon une étude de Booz-Allen et Hamilton<sup>2</sup> (2000), plus de 20 000 alliances auraient été établies dans le monde en deux ans au tournant du XXI<sup>e</sup> siècle (contre 15 000 fusions et acquisitions). Mais, d'après les données de Thomson Financial, les conclusions d'alliances auraient toujours été moins nombreuses que celles des fusions et acquisitions depuis 15 ans et l'écart tendrait à se creuser depuis le milieu des années 1990 (Cools et Roos, 2005). Le caractère contradictoire des données quantitatives dans ce domaine n'est guère étonnant. D'une part, les alliances stratégiques sont des opérations moins visibles que les fusions et les acquisitions, donc probablement sous-estimées. D'autre part, l'objet d'observation varie d'une étude à l'autre. Par exemple, certains ne s'intéressent qu'aux alliances internationales, plus nombreuses que leurs semblables nationales si l'on se réfère aux recensements disponibles. Dans ce cas, il semble que le poids des alliances s'accroît (comparativement à celui des fusions et acquisitions internationales) et peut excéder, certaines années, 50 % (Kang et Sakai, 2000).

---

1. Fabien Blanchot détient un doctorat en sciences de gestion de l'Université de Bourgogne (France). Il est maître de conférences à l'Université Paris-Dauphine. Ses intérêts de recherche portent sur les alliances et, plus généralement, les rapprochements d'entreprises. Il est auteur de plusieurs articles académiques et de contributions à des livres.

2. « The Alliance Enterprise : Breakout Strategy for the New Millennium », Booz-Allen et Hamilton, [www.boozallen.com/home/publications/](http://www.boozallen.com/home/publications/) Inc. (consulté le 14 mars 2007).

Les enquêtes sur la place des alliances dans l'activité des entreprises sont davantage convergentes, suggérant toutes leur montée en puissance. Selon une étude réalisée par CFO Research Services<sup>3</sup> (2004), les directeurs financiers considèrent de plus en plus que les alliances sont essentielles ou très importantes pour leur entreprise. Ce qui est cohérent avec le constat, d'après une étude de Booz-Allen et Hamilton (2000), d'une contribution croissante des alliances aux recettes des plus grandes entreprises américaines et européennes. À titre d'exemple, le pharmacien Merck reconnaît que 38 % de son chiffre d'affaires est le fruit d'alliances et pense que sa survie passe par des partenariats réussis<sup>4</sup>.

Sans aucun doute, les alliances sont une arme stratégique incontournable pour les entreprises. Elles constituent un levier de leur compétitivité, pouvant contribuer à l'amélioration de l'une ou l'autre des composantes du CQFD (coût-qualité-flexibilité-délais). Elles sont aussi un levier pour leur développement, comme substitut ou complément à la croissance interne et externe. De plus en plus d'organisations l'ont compris et créent une nouvelle fonction dans l'entreprise, dédiée à la gestion des alliances. En parallèle, la profession « d'allianceur », de manager d'alliance, s'organise. Effectivement, la recherche et la sélection de partenaires, la négociation et conception d'un accord et le pilotage d'une relation exigent des compétences particulières (Blanchot, 2006b, 2006c).

Mais que sont les alliances<sup>5</sup> ? Il existe de nombreuses définitions et aucune n'est supérieure à l'autre, parce que les mots n'ont pas d'essence. La définition à retenir est simplement celle qui correspond au phénomène que l'on souhaite étudier en priorité. Ici, on s'intéresse aux relations entre organisations qui se caractérisent par trois particularités. Premièrement, elles sont établies entre des entités qui sont et demeurent juridiquement indépendantes. Les cocontractants peuvent avoir tout type de profil : organisations publiques ou privées, multinationales ou petite ou moyenne entreprise (PME), entreprises concurrentes, situées à des stades différents d'une même filière ou appartenant à des champs concurrentiels différents. Deuxièmement, elles sont conçues conjointement par les partenaires. Comme le précise Gazier (1993, p. 97),

il y a coopération et coopération. L'intérêt bien compris des participants à une entreprise les amène à collaborer et à poursuivre ensemble un objectif défini par certains d'entre eux : mais c'est autre chose que d'établir ensemble la nature

3. « The CFO'S Perspective on alliances », CFO Publishing Corp, [www.cfoenterprises.com/research.shtml](http://www.cfoenterprises.com/research.shtml) (consulté le 14 mars 2007).

4. *Le Monde* du 6-7 novembre 2005.

5. Pour une présentation approfondie, voir Blanchot (2007).

même des activités et les modalités de la collaboration, ce qui est véritablement coopération.

Troisièmement, elles se traduisent par des engagements explicites réciproques dont l'exécution s'inscrit dans la durée. Ces engagements peuvent porter sur des contributions diverses qui dépendent de l'objet de l'accord. Dans certains cas, les partenaires décident de réaliser leur opération conjointe à l'intérieur d'une filiale commune (coentreprise). Cette définition coïncide avec celles qui ont été retenues dans les travaux sur les alliances qu'on a utilisés ici. Elle exclut du champ de l'analyse les fusions et les acquisitions *stricto sensu*, c'est-à-dire les cas où soit l'une des entreprises prend juridiquement le contrôle de l'autre, soit les entreprises fusionnent par absorption ou création d'une société nouvelle qui les remplace.

On focalisera sur les alliances internationales. Ce sont, pour beaucoup d'entre elles, des opérations conclues entre des partenaires de nationalité différente. Mais il peut aussi s'agir de relations établies entre des entreprises congénères pour des activités à l'étranger. Par exemple, Coca-Cola et McDonald's s'épaulent mutuellement à l'international. Le profil des partenaires dans une opération à l'international est, en partie tout au moins, une question de choix. On considère donc ici qu'une alliance est internationale dès lors qu'elle a au moins une dimension transfrontalière, qu'il s'agisse du profil des cocontractants ou du projet concerné. Cette définition large est cohérente avec le projet du présent ouvrage : traiter de la gestion en contexte interculturel. En effet, qu'il s'agisse de travailler avec un partenaire de nationalité différente ou avec un congénère dans un contexte étranger, il y a rencontre de cultures organisationnelles et politiques (nationales) différentes.

Les différences culturelles sont souvent considérées comme un obstacle à la réussite des alliances. Dans l'étude de CFO Research Services (2004, voir la note 3), le « clash culturel » est mentionné comme facteur important d'échec pour plus d'un répondant sur cinq. Mais qu'en est-il vraiment et pourquoi ? C'est à cette question qu'on cherchera d'abord à apporter des éléments de réponse, avant de traiter de la gestion des différences culturelles dans les alliances internationales.

## **DIFFÉRENCES CULTURELLES ET RÉUSSITE DES ALLIANCES**

Beaucoup de travaux cherchent à comprendre ce qui peut expliquer le succès, la réussite ou l'échec des alliances<sup>6</sup>. D'autant que le taux d'échec des rapprochements est réputé élevé. Mais quand peut-on dire qu'une alliance

---

6. Cette partie introductive s'appuie sur Blanchot (2006a).

est réussie, constitue un succès ou, au contraire, a échoué ? Il n'existe pas de réponse univoque à cette question. Certains considèrent qu'il y a succès ou réussite quand chacun des partenaires a atteint ses objectifs stratégiques. D'autres associent le succès au fait que l'opération conjointe est rentable et que tous les partenaires atteignent leurs objectifs stratégiques initiaux ou sont satisfaits de la relation. En réalité, l'évaluation en matière de succès ou d'échec est très réductrice, puisqu'elle consiste à raisonner de manière binaire et conduit à caractériser de manière tranchée des situations qui mériteraient bien souvent d'être nuancées. L'approche est d'autant plus problématique ou contestable qu'elle ne s'appuie que sur un indicateur, sachant qu'aucun indicateur n'est exempt de limites et que différents indicateurs peuvent donner des résultats très différents. Il semble donc souhaitable, lorsqu'il s'agit de juger du degré de réussite d'une alliance, de combiner plusieurs indicateurs. Suivant cette perspective, on peut utiliser des indicateurs de performance (passée ou attendue, en statique et en dynamique) de l'alliance, de la dynamique des modalités initiales de l'alliance, de son issue (survie ou disparition au moment de l'observation) et de sa durée ou longévité (figure III.3.1).

Les indicateurs de performance peuvent être de quatre types. Premièrement, l'évaluation peut concerner les effets (passés, présents ou futurs) de l'alliance sur les partenaires. Il s'agit alors de mesurer ou d'estimer les conséquences (réelles ou potentielles<sup>7</sup>) de l'alliance sur, par exemple, la valeur boursière des partenaires, leurs résultats comptables, leur part de marché, leur production d'innovations organisationnelles, de processus ou de produits, ou encore leur acquisition de compétences.

Deuxièmement, il est possible de focaliser l'attention sur les résultats de l'objet<sup>8</sup> de l'alliance, c'est-à-dire sur le projet, l'activité ou les transactions. Si, par exemple, l'alliance sert un projet d'implantation dans un pays étranger, la mesure pourra concerner l'atteinte ou non des objectifs d'activité que les partenaires s'étaient fixés pour une date ou une période donnée, les résultats économiques de l'éventuelle entité commune, etc.

Troisièmement, on peut s'intéresser précisément à la qualité (ou performance) de la relation entre les partenaires, à son atmosphère, c'est-à-dire à la manière dont les acteurs vivent et évaluent (ou anticipent) leurs rapports dans l'alliance et jugent leurs partenaires. Il s'agit alors de caractériser la relation à partir des comportements observables (par exemple, la fréquence des conflits ou la capacité ou non à prendre des décisions conjointes) ou à

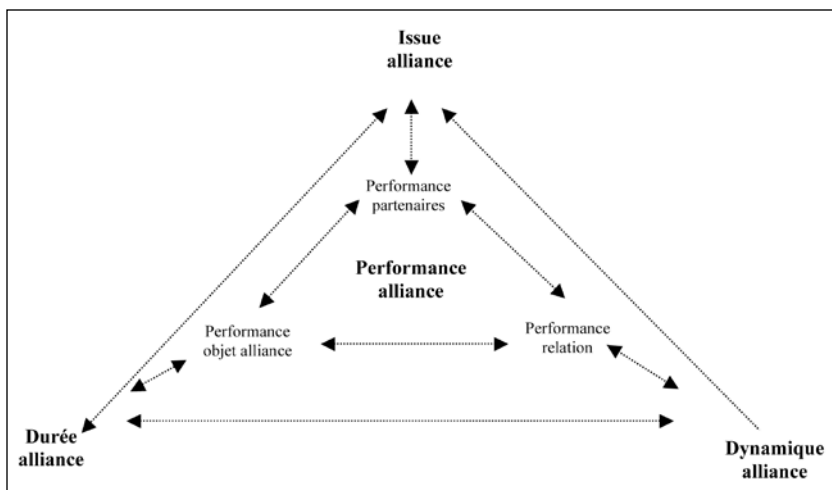
7. On parle parfois dans ce cas de potentiel de création de valeur.

8. Au sens de « ce sur quoi porte ».

mesurer les sentiments des acteurs en ce qui concerne la justice organisationnelle<sup>9</sup>, la loyauté du partenaire, l'effort d'adaptation du partenaire, la conflictualité de la relation, les rapports de pouvoir, la longanimité du partenaire, l'intensité de la confiance mutuelle.

Quatrièmement, enfin, certains indicateurs, que l'on peut qualifier de composites, peuvent concerner plusieurs des trois objets précédents de la performance des alliances, donc se situer à différents endroits de l'aire circonscrite par les trois arêtes qui relient ces trois objets. Par exemple, quand on demande à des acteurs d'indiquer leur degré de satisfaction globale à l'égard de la performance de leur alliance, on se situe au sein du « triangle » de la performance tel qu'il apparaît dans la figure III.3.1. De la même façon, quand on s'intéresse au degré d'atteinte des objectifs des partenaires, que ceux-ci soient communs ou privés, initiaux ou émergents, on se situe plutôt sur l'arête « performance des partenaires – performance de l'objet de l'alliance ».

Figure III.3.1  
LES INDICATEURS POUR ÉVALUER LE DEGRÉ DE RÉUSSITE  
D'UNE ALLIANCE<sup>a</sup>



a Les traits en pointillé signifient que les relations ne sont pas mécaniques. Les flèches à double sens signifient que les causalités peuvent être à double sens.

Source : Blanchot (2006a).

9. La justice organisationnelle recouvre la justice distributive et procédurale.

Ces indicateurs de performance sont interdépendants. Par exemple, une piètre qualité de la relation peut nuire à la performance de l'objet de l'alliance qui peut affecter la performance des partenaires. Réciproquement, une dégradation de la performance d'un des partenaires du fait de l'alliance peut altérer la performance de l'objet de l'alliance et la qualité de la relation. Cette relation n'est toutefois pas mécanique parce que la performance de l'alliance peut avoir d'autres antécédents que ses propres objets.

La performance de l'alliance entretient aussi des relations avec la dynamique, la durée et l'issue de l'alliance, qui constituent d'autres indicateurs pour juger du degré de réussite d'une alliance. Pour autant, le seul usage de ces indicateurs est dangereux parce qu'il peut conduire à des interprétations erronées. Par exemple, certains partenaires mettent fin à leur alliance non pas parce qu'ils estiment qu'elle a échoué mais parce que les objectifs initiaux de l'opération ont été atteints.

Les notions de succès, d'échec et de degré de réussite étant précisées, il reste à rendre compte de l'effet des différences culturelles.

### **Des résultats contradictoires**

Parmi les facteurs susceptibles d'influencer la performance et le résultat des alliances, on trouve notamment le profil des parties prenantes et, en particulier, la nationalité des partenaires ou la distance culturelle qui en résulte. Cette caractéristique reflète la diversité interentreprises. Dans la littérature sur les alliances, on distingue deux types de diversité (Parkhe, 1991) : celle en matière de ressources et capacités des partenaires (diversité de type I) et celle en matière de culture et de processus ou de normes opérationnelles (diversité de type II).

Il est généralement fait l'hypothèse que la diversité de type II est un facteur d'échec ou un défi au développement de relations réussies (Parkhe, 1991 ; Cartwright et Cooper, 1993 ; Sirmon et Lane, 2004). En réalité, toutes les études empiriques ne valident pas cette hypothèse : dans les recherches mentionnées (voir le tableau III.3.1), 21 tests sont conformes à l'hypothèse (influence négative significative des différences culturelles), mais huit aboutissent à un effet opposé (influence significative positive sur la performance ou le résultat de l'alliance) et 25 apparaissent non significatifs<sup>10</sup>.

10. Un résultat qui est significatif pour une modélisation et non significatif pour une autre modélisation utilisant le même échantillon (ce qui peut se produire quand plusieurs modèles composés de variables différentes sont testés au sein d'une même recherche) est comptabilisé deux fois.



**Tableau III.3.1**  
**LES PRINCIPAUX RÉSULTATS DES RECHERCHES ÉVALUANT L'EFFET**  
**DES DIFFÉRENCES CULTURELLES NATIONALES (DCN)**  
**SUR LA PERFORMANCE DES ALLIANCES**

<b>Auteurs des recherches</b>	<b>Indicateur de DCN utilisé</b>	<b>Indicateur de performance</b>	<b>Effet constaté</b>
Harrigan (1988)		Performance appréciée par répondants	-
		Longévité alliance	+
Kogut (1988)	Différence de nationalité des partenaires	Taux de mortalité de la coentreprise	-
Meschi et Roger (1994)	Distance culturelle nationale perçue par les répondants	Participation salariés et climat organisationnel	-
Hu et Chen (1996)	Nationalité du partenaire de l'entreprise chinoise	Performance de l'objet de l'accord	+ / - / ns ***
Park et Russo (1996)	Différence de nationalité entre les partenaires	Longévité de la coentreprise	ns
Barkema et autres (1997)	Distance culturelle <sup>a</sup> entre entreprise qui s'internationalise et pays pénétré	Longévité de la coentreprise	-
	Évitement incertitude (distance pays entreprise – pays pénétré)	Longévité de la coentreprise	-
	Distance hiérarchique (distance pays entreprise – pays pénétré)	Longévité de la coentreprise	ns
	Masculinité (distance pays entreprise – pays pénétré)	Longévité de la coentreprise	ns
	Individualisme (distance pays entreprise – pays pénétré)	Longévité de la coentreprise	- / ns *
	Distance culturelle <sup>a</sup> entre entreprise qui s'internationalise et PVD pénétré	Longévité de la coentreprise	-
	Distance culturelle <sup>a</sup> entre entreprise qui s'internationalise et pays industrialisé pénétré	Longévité de la coentreprise	ns
	Différence entre groupe culturel d'appartenance de l'entreprise et groupe culturel du pays industrialisé pénétré (typologie Ronen et Shenkar)	Longévité de la coentreprise	-

Auteurs des recherches	Indicateur de DCN utilisé	Indicateur de performance	Effet constaté
Barkema et Vermeulen (1997)	Distance culturelle <sup>b</sup> entre entreprise qui s'internationalise et pays pénétré	Longévité de la coentreprise	- / ns **
	Individualisme (distance pays entreprise – pays pénétré)	Longévité de la coentreprise	ns
	Évitement incertitude (distance pays entreprise – pays pénétré)	Longévité de la coentreprise	-
	Masculinité (distance pays entreprise – pays pénétré)	Longévité de la coentreprise	-
	Distance hiérarchique (distance pays entreprise – pays pénétré)	Longévité de la coentreprise	ns
	Orientation long terme (distance pays entreprise – pays pénétré)	Longévité de la coentreprise	-
Mjoen et Tallman (1997)	Distance culturelle estimée par les répondants (plusieurs éléments)	Performance appréciée par répondants	ns
Park et Ungson (1997)	Distance culturelle <sup>a</sup> entre les partenaires	Longévité de la coentreprise	+ / ns *
Makino et Beamish (1998)	Différence de nationalité entre les partenaires	Survie de la coentreprise	-
Fey et Beamish (2001)	Distance culturelle <sup>a</sup> entre les partenaires	Satisfaction performance de la coentreprise	ns
Hennart et Zeng (2002)	Différence de nationalité entre les partenaires	Longévité de la coentreprise	-
Luo (2002)	Distance culturelle nationale perçue par les répondants	Ventes / actif	ns
		Profit net / investissement total	ns
		Confiance interpersonnelle	-
		Confiance interorganisationnelle	-
Pothukuchi et autres (2002)	Distance culturelle <sup>a</sup> entre les partenaires	Efficience de la coentreprise	+ / ns *
		Compétitivité de la coentreprise	+ / ns *
		Satisfaction à l'égard relation	ns
	Individualisme (distance entre partenaires)	Efficience de la coentreprise	+
	Évitement incertitude (distance entre partenaires)	Efficience de la coentreprise	ns
	Masculinité (distance entre partenaires)	Efficience de la coentreprise	+

Auteurs des recherches	Indicateur de DCN utilisé	Indicateur de performance	Effet constaté
	Distance hiérarchique (distance entre partenaires)	Efficience de la coentreprise	ns
	Individualisme (distance entre partenaires)	Compétitivité de la coentreprise	ns
	Évitement incertitude (distance entre partenaires)	Compétitivité de la coentreprise	ns
	Masculinité (distance entre partenaires)	Compétitivité de la coentreprise	ns
	Distance hiérarchique (distance entre partenaires)	Compétitivité de la coentreprise	ns
	Individualisme (distance entre partenaires)	Satisfaction à l'égard relation	-
	Évitement incertitude (distance entre partenaires)	Satisfaction à l'égard relation	-
	Masculinité (distance entre partenaires)	Satisfaction à l'égard relation	-
	Distance hiérarchique (distance entre partenaires)	Satisfaction à l'égard relation	- / ns *
Lu (2006)	Distance culturelle perçue par les répondants	Satisfaction globale	- / ns ****

<sup>a</sup> Distance culturelle calculée à partir d'un index agrégé développé par Kogut et Singh et utilisant les données de Hofstede.

<sup>b</sup> Distance culturelle calculée à partir d'un index agrégé développé par Kogut et Singh – ou un index euclidien développé par les auteurs – et utilisant les données de Hofstede.

\* Résultat variant selon les variables de contrôle introduites dans le modèle.

\*\* Résultat variant selon que la distance culturelle est calculée à partir des 4 dimensions ou des 5 dimensions retenues par Hofstede. Significativité en revanche peu ou pas affectée par la période d'observation (différentes périodes testées entre 1966 et 1994) et par le type d'index utilisé pour mesurer la distance culturelle.

\*\*\* Résultats variables selon que le partenaire de l'entreprise chinoise est Hongkongais, Japonais, Américain, Européen ou d'une autre nationalité.

\*\*\*\* Résultats variables selon que les gestionnaires interrogés et engagés dans des coentreprises en Chine sont Japonais ou Taïwanais.

s = significatif avec une probabilité d'erreur inférieure ou égale à 5 % ; ns = non significatif (probabilité d'erreur supérieure à 5 %).

PVD = Pays en voie de développement.

### *Des éléments d'explication à l'influence culturelle parfois négative*

La diversité culturelle fait référence au fait que des groupes ne partagent pas les mêmes systèmes d'interprétation de la réalité, normes de référence, croyances ou valeurs. Elle signifie que deux groupes peuvent avoir des façons différentes de penser, d'agir et de réagir. Par exemple, le conflit peut être perçu, par un groupe, comme sain, utile, naturel et inévitable ou, au contraire, comme un mal destructeur qu'il faut éviter (Parkhe, 1991, p. 585). Il peut s'y adjoindre des différences linguistiques et une habitude de soumission à des institutions différentes. Si cette diversité nuit parfois à la performance, à la dynamique, ou à la durée des alliances, c'est sans doute parce qu'elle peut perturber l'interaction, la relation, et empêcher, de la sorte, la pleine exploitation des complémentarités des partenaires en matière de ressources et de capacités ou de l'adaptation aux évolutions du contexte. En fait, elle peut réduire l'aptitude à coopérer (travailler ensemble) et à s'adapter pour au moins trois raisons.

Tout d'abord, les différences culturelles favorisent les incompréhensions. Le fait de ne pas partager les mêmes systèmes d'interprétation de la réalité, les mêmes normes, croyances ou valeurs favorise les différences de jugement, de perception des problèmes ou d'approche dans le traitement des difficultés (d'Iribarne et autres, 2002 ; Kumar et Andersen, 2000). Il peut en résulter de multiples conflits managériaux (Park et Ungson, 1997, p. 282-283) ou des débats chronophages et sans fin qui empêchent les prises de décision rapides et pertinentes (Yan et Zeng, 1999, p. 400). L'incompréhension peut aussi conduire à une interprétation erronée des intentions stratégiques de chacun (Sirmon et Lane, 2004) et constituer un obstacle à la construction de la confiance (Inkpen et Currall, 1998 ; Faulkner et Rond, 2000 ; Luo, 2002). Plus précisément, les différences linguistiques et communicationnelles (verbales et non verbales) peuvent entraîner des malentendus et des frustrations qui nuisent à la qualité de la relation (Emerson, 2001 ; Chevrier, 1996). Elles peuvent aussi appauvrir la communication et rendre l'apprentissage mutuel plus difficile, ce qui renforce l'incompréhension, voire la méfiance. Or, ces dernières peuvent engendrer une moins grande participation des partenaires et de l'insatisfaction (Inkpen et Birkenshaw, 1994) ainsi qu'une incapacité à renégocier les termes de l'accord face aux évolutions de l'environnement. Ce sont autant de facteurs qui provoquent la dégradation des résultats économiques de l'alliance et, à terme, entraînent sa dissolution (Doz, 1996 ; Arino et de la Torre, 1998 ; Lane, Salk et Lyles, 2001 ; Luo, 2002).

Ensuite, les différences culturelles et linguistiques peuvent engendrer factionnalisme ou clanisme. La différence culturelle et de nationalité peut être source d'identités sociales distinctes qui renforcent la différenciation (Salk et Brannen, 2000), favorisent les sentiments négatifs (Salk et Shenkar, 2001) et suscitent des stratégies de résistance (Van Marrewijk, 2004). Comme le suggère la théorie de l'identité sociale, les individus s'identifient à différents groupes sociaux qui peuvent varier selon le contexte. Il est possible, en conséquence que les acteurs d'une coopération s'identifient au même groupe, ou, au contraire à deux clans qui se distinguent, par exemple, par leur nationalité. Une forte identification de l'ensemble des acteurs de la coopération au même groupe favorise la communication, la rapidité et la qualité des prises de décision ainsi que la collaboration individuelle dans la mise en œuvre. Dans le cas contraire, le conflit est probable (Li, Xin et Pillutla, 2002).

Enfin, les différences culturelles peuvent être génératrices d'incompatibilités. En particulier, les mécanismes de résolution des conflits et de génération de la coopération, de l'engagement et de la confiance peuvent varier selon les cultures et être difficilement transposables d'une culture à l'autre (Parkhe, 1991 ; Pothukuchi et autres, 2002 ; Luo, 2002). Il peut en résulter une difficulté à susciter la coopération et à résoudre les conflits qui émergent. Par exemple, il peut être difficile d'établir un rapport de confiance entre des individus provenant de cultures dites « universalistes » et « particularistes » (Trompenaars, 1994 ; Child et Faulkner, 1998, p. 235). En effet, alors que la règle doit l'emporter sur la relation pour les premiers, les relations personnelles doivent primer pour les seconds. Les universalistes peuvent alors penser que leur partenaire n'est pas digne de confiance parce qu'ils privilégieront toujours leurs amis. Réciproquement, les particularistes peuvent penser que leurs partenaires « universalistes » ne sont pas dignes de confiance parce qu'ils sont peu enclins à aider un ami. Par ailleurs, s'il n'y a pas de partage des mêmes principes généraux de relations, constitutifs d'un contrat social<sup>11</sup>, la perception de violation de normes est susceptible d'être fréquente chez les partenaires. Or, cette évaluation négative provoque un désir de désengagement de la relation (Fréchet, 2002 ; Monin, 2002).

*A contrario*, la similarité des acteurs devant coopérer a souvent été associée dans la littérature sociologique et organisationnelle à des effets positifs (Parkhe, 1991) : elle serait facteur d'attraction (partage de besoins et d'objectifs communs), donc d'attitudes positives conduisant à des résul-

---

11. Ce contrat social, tout comme le contrat psychologique qui renvoie à la représentation qu'a un individu de ce qu'est le contrat qui lie son entreprise à une autre, s'ajoute, voire se substitue, au contrat juridique et crée des attentes particulières.

tats positifs. De même, une similarité de statuts et de valeurs servirait de base aux relations sociales, constituerait un mécanisme d'interaction sociale et de construction de la confiance.

### *Des éléments d'explication à l'influence culturelle parfois positive*

Si les différences culturelles ont parfois une influence positive sur la réussite des alliances, c'est sans doute parce qu'elles peuvent procurer des avantages. C'est d'ailleurs la conviction de certains dirigeants. Par exemple, Carlos Ghosn, qui a d'abord piloté Nissan puis Renault-Nissan et qui a été un artisan de la construction de l'alliance Renault-Nissan, déclarait le 29 mai 2002 à la Maison de la culture du Japon à Paris<sup>12</sup> :

les différences sont aussi des sources d'enrichissement [...]. Un des intérêts de l'alliance entre Renault et Nissan, c'est de démontrer cela à travers des faits [...] j'ai la conviction que le fait d'accepter les différences et de les faire travailler ensemble, de détruire les murs qui séparent est un facteur d'enrichissement culturel et économique extrêmement important.

Les raisons pour lesquelles la diversité culturelle peut être créatrice de valeur dans une coopération interentreprises sont peu évoquées dans la littérature sur les alliances. On peut néanmoins supposer l'existence d'au moins cinq avantages potentiels.

Premièrement, des systèmes de signification différents, des approches différentes peuvent stimuler l'innovation (Doz, Santos et Williamson, 2004). En effet, l'innovation ne procède pas uniquement de la créativité individuelle, mais aussi de la « confrontation avec la variété, c'est-à-dire de rencontres entre des personnes et des organisations qui ont des vues, des objectifs et/ou des savoirs différents » (Romelaer, 2002, p. 75). Dans un même ordre d'idées, certains avancent que seules les entreprises de différentes cultures ont beaucoup à gagner l'une de l'autre en matière d'apprentissage, les différences perçues pouvant constituer des occasions d'améliorer leurs propres processus (Faulkner et Rond, 2000).

Deuxièmement, l'association avec un partenaire originaire du pays dans lequel on souhaite se développer peut constituer un atout significatif (Makino et Beamish, 1998, p. 810) en procurant les capacités requises pour réussir. Les capacités font référence, d'une manière générale, à ce que les entreprises peuvent faire grâce à leurs ressources et à leurs savoirs organisa-

12. Le résumé des points forts de cette conférence est disponible sur <http://www.cefi.org/fr/archives/CR/Ghosn.pdf> (consulté le 14 mars 2007).

tionnels (un ensemble d'informations, de savoir-faire, de manières de penser). Ces savoirs organisationnels sont encadrés dans des routines qui constituent les recettes (savoir-faire) ou les principes organisationnels en vigueur dans une entreprise (Nelson et Winter, 1982 ; Langlois et Robertson, 1995, p. 16). Ces routines combinent de façon inextricable savoirs individuels, organisation et technologies. Elles résultent d'une histoire propre, sont peu visibles, complexes, difficilement enseignables et difficilement codifiables (réductibles à des règles et des relations aisément communicables, formalisables). Elles sont donc au mieux imparfaitement transférables au-delà des frontières de l'entreprise et pas facilement imitables (Kogut et Zander, 1993). Cela explique pourquoi les entreprises diffèrent dans leurs capacités et que ces différences ont des effets durables sur leur performance relative (Kogut et Zander, 1992, p. 387). Les capacités requises sont celles dont l'entreprise a besoin pour son développement international. Elles peuvent différer de celles qu'elle possède déjà. Ce peut être le cas quand l'entreprise entre dans un domaine d'activité non familier (pour des raisons technologiques ou de marché), mais aussi lorsqu'il s'agit de travailler dans un environnement culturel nouveau où les manières d'agir (avec les salariés, les fournisseurs, les clients) diffèrent significativement. En particulier, quand la distance socioculturelle est élevée, les mœurs des étrangers et les codes de communication sont susceptibles de rendre moins appropriées les techniques et les procédures de gestion de l'entreprise qui s'internationalise. Les savoirs manquants peuvent donc être des savoirs organisationnels, mais aussi des savoirs propres à un marché. Ces derniers peuvent comporter une composante encadrée dans le contexte local qui rend leur acquisition difficile pour une entreprise qui n'est pas autochtone ou implantée depuis longtemps sur le marché (Madhok, 1997 ; Morosini, Shane et Singh, 1998). Comme ces savoirs sont difficiles à imiter et longs à acquérir, l'association avec une entreprise qui les détient et, concomitamment, la différence culturelle entre les partenaires deviennent un atout. En outre, plus la distance culturelle est grande entre le pays d'origine de l'entreprise et le pays pénétré, plus le potentiel de création de valeur collective devrait être important (Morosini, Shane et Singh, 1998), puisque l'utilité de la contribution du partenaire local s'accroît logiquement avec l'écart entre les routines requises par l'entreprise qui s'internationalise et celles qui sont détenues.

Troisièmement, les différences flagrantes peuvent encourager la tolérance, le respect et l'effort d'adaptation mutuelle. L'avantage de différences culturelles patentes, comme lorsque des Américains, des Latino-Européens ou des Européens doivent travailler avec des Asiatiques, est de créer une

« sensibilité spontanée », de créer une conscience aiguë des défis à relever qui peut inciter à fournir des efforts et conduire à une communication intensive ainsi qu'à une coopération soutenue (Sirmon et Lane, 2004). Dans les accords où les partenaires sont de même nationalité ou parlent la même langue (pays francophones, anglophones), les différences culturelles peuvent être moins évidentes et ne pas faire l'objet d'une attention toute particulière, même si elles sont loin d'être négligeables (Sirmon et Lane, 2004).

Quatrièmement, l'encastrement des capacités des entreprises dans des contextes sociaux différents peut limiter leur transparence et, ce faisant, le risque concurrentiel d'internalisation des compétences du partenaire (Hamel, 1991). C'est un facteur favorisant l'interdépendance durable, donc la longévité de l'alliance.

Enfin, la combinaison culturelle peut aider à combattre les « biais culturels » ou résoudre certains problèmes typiques des alliances. Par exemple, les propos de la personne (issue de chez Renault) chargée, chez Nissan en 2002, des futurs produits, de leur design et de leur ingénierie, illustrent bien le premier point :

l'ambiguïté est quelque chose que les Japonais n'aiment pas du tout et maîtrisent très mal [...] ils n'aiment pas avoir à faire face à l'ambiguïté. Face à l'ambiguïté, deux attitudes sont observables : soit il y a rejet, c'est-à-dire retour sur des détails, quitte à chercher des données quasiment impossibles à trouver, soit il y a délégation de cette ambiguïté. Dans le cas de l'alliance Renault-Nissan, une bonne partie de la gestion de l'ambiguïté et du flou a été déléguée au moins au départ aux étrangers<sup>13</sup>.

De la même façon, le fait pour des Indiens, par exemple, de travailler avec des entreprises de sociétés plus masculines (importance accordée au succès économique) peut créer chez eux une certaine forme d'admiration et les conduire à penser que le succès de la coentreprise est lié à cette importance que leur partenaire accorde au succès économique (Pothukuchi et autres, 2002). Comme problème typique des alliances, on peut citer l'ambiguïté de rôle perçue par les gestionnaires de la coentreprise. Or, une différence importante en matière de « contrôle de l'incertitude<sup>14</sup> » entre les partenaires peut stimuler la communication et, ce faisant, contribuer à éclairer le manager sur ses missions et ses marges de manœuvre (Shenkar et Zeira, 1992).

---

13. Extrait de la note pédagogique du cas Renault-Nissan (Blanchot et Kalika, 2002).

14. En référence aux travaux d'Hofstede.



Dans une certaine mesure, les différences culturelles prennent la forme d'une tête de Janus : d'un côté, elles recèlent un potentiel de création de valeur ; d'un autre côté, elles sont source de frictions qui peuvent empêcher la transformation du potentiel en valeur effective. Pour Shenkar (2001, p. 523-524), les différences culturelles peuvent jouer un rôle distinct selon qu'on se place au niveau stratégique ou opérationnel : source de synergies ou obstacle à l'applicabilité des compétences des partenaires.

### Les causes possibles d'une influence culturelle variable

Il reste à expliquer pourquoi l'effet des différences culturelles nationales sur la performance et la survie des alliances varie selon les recherches. Pour Shenkar (2001), l'incohérence entre les résultats des recherches sur l'effet des différences culturelles peut procéder de postulats conceptuels ou méthodologiques contestables concernant la « distance culturelle » (tableau III.3.2). On peut aussi considérer que c'est le résultat de causes endogènes (c'est-à-dire liées au modèle distance culturelle-performance et à sa mesure) et exogènes (c'est-à-dire liées à l'influence de variables tierces).

Tableau III.3.2  
POSTULATS CONTESTABLES CONCERNANT  
LA « DISTANCE CULTURELLE »

Dimensions	Postulats	Contestation
Construit	1. Symétrie de la distance culturelle.	Il n'est pas évident qu'une entreprise hollandaise investissant en Chine subisse la même distance culturelle qu'une entreprise chinoise investissant en Hollande.
	2. Stabilité de la distance culturelle.	La distance culturelle entre deux pays peut varier au cours du temps (alors que les travaux utilisés pour estimer les distances sont anciens).
	3. Linéarité de l'effet de la distance culturelle.	Il se peut que la relation distance culturelle-performance, par exemple, soit curvilinéaire.
	4. Distance uniquement déterminée par la culture.	Des variables institutionnelles et économiques peuvent aussi contribuer à cette distance.

Dimensions	Postulats	Contestation
	5. Distance culturelle comme synonyme de discordance.	Certaines différences culturelles peuvent être d'importance négligeable pour certaines activités et certaines différences complémentaires. Par exemple, si la coopération durable requiert d'accorder attention à la fois à la performance (valeurs masculines) et aux relations humaines (valeurs féminines), alors cultures masculines et féminines peuvent fort bien se compléter.
Mesure du construit (Index de Kogut et Singh)	6. Homogénéité culturelle entre les entreprises d'un même pays.	Il peut y avoir des interactions entre culture nationale et culture d'organisation.
	7. Homogénéité culturelle au sein d'un pays.	Certaines recherches suggèrent que la diversité intra-pays peut être importante.
	8. Équivalence de tous les gaps culturels.	Divers travaux, dont ceux de Hofstede, suggèrent que certaines différences sont moins problématiques que d'autres pour la coopération.

Source : Élaboré à partir de Shenkar (2001).

### *Des causes endogènes*

Il y a au moins quatre causes endogènes à la diversité des relations constatées entre différences culturelles nationales et réussite des alliances.

Premièrement, la diversité des résultats peut procéder de ce que la relation réelle entre différence culturelle et réussite des alliances n'est pas aussi simple que celle qui est souvent modélisée. Tout d'abord, différence culturelle n'est pas nécessairement synonyme d'incompatibilité, de discordance, de friction, d'absence de « fit<sup>15</sup> » (cf. postulat contestable n° 5). Par exemple, certains travaux (voir notamment Lin et Germain, 1998) suggèrent qu'il puisse y avoir un sentiment de « fit culturel » d'un point de vue organisationnel nonobstant une différence culturelle nationale. Ensuite, il se

15. « Fit » au sens d'harmonie ou de compatibilité.

peut que, au delà de la distance culturelle, ce soit la nature des différences culturelles qui soit déterminante (cf. postulat contestable n° 8). Enfin, si la distance culturelle a un effet, il se peut que cet effet ne soit pas linéaire (cf. postulat n° 3). Dans ces conditions, il devient compréhensible que les résultats varient selon la composition de l'échantillon étudié.

Deuxièmement, la diversité des résultats peut provenir de ce que la distance culturelle estimée dans les recherches ne correspond pas toujours à la distance réelle, en raison de la non-validité du postulat n° 2 (stabilité de la distance culturelle) ou parce que l'estimation des distances se fait sur la base de recherches non valides (par exemple, les travaux d'Hofstede). Barkema et Verleumen (1997) évaluent dans quelle mesure l'effet de la distance culturelle sur la survie des coentreprises varie selon que l'échantillon étudié porte sur la période 1966-1980, 1980-1994, 1966-1973, 1973-1980, 1980-1987 ou 1987-1994. On peut considérer cette évaluation comme un test de l'hypothèse de stabilité des distances culturelles au cours du temps. Les résultats obtenus ne permettent pas de rejeter cette hypothèse.

Troisièmement, la diversité des résultats peut provenir de ce que la différence culturelle est estimée différemment selon les études : par simple constat d'une différence de nationalité ou de groupe régional, par calcul d'une distance culturelle « globale » ou encore calcul d'une distance culturelle par dimension. En effet, la différence de nationalité ou de groupe culturel ne dit rien de la distance culturelle. Les différences de contexte national des partenaires (différences dans les institutions, dans la structure de l'industrie, dans les lois et les mécanismes de régulation utilisés par les gouvernements) sont parfois considérées comme pouvant empêcher une coopération efficace, parce que les entreprises n'ont pas eu dans le passé les mêmes possibilités de nouer des alliances selon leur nationalité d'origine (Parkhe, 1991) ou parce qu'elles peuvent être amenées à travailler dans un contexte déstabilisant pour elles. Par exemple, travailler en Chine (avec un partenaire chinois) peut être déstabilisant pour un Américain du fait d'un gap important en matière de droit et d'éthique des affaires (Parkhe, 2001). Les différences de nationalité des partenaires constituent aussi un indicateur d'appartenance à des environnements culturels différents, mais elles ne permettent pas de préjuger de la distance culturelle.

Enfin, les résultats peuvent varier parce que l'indicateur utilisé pour juger de la réussite de l'alliance diffère d'une étude à l'autre. Les résultats obtenus par Harrigan (mais aussi de Pothukuchi et autres, 2002) sont de ce point de vue révélateurs : l'effet de la différence de nationalité des partenaires varie selon que la réussite est évaluée en matière de satisfaction

mutuelle des partenaires à l'égard de leur alliance ou en matière de longévité. Ce résultat suggère qu'une différence culturelle peut accroître le risque d'insatisfaction et réduire celui de rupture, peut-être parce qu'il est plus difficile de se séparer d'un partenaire ou d'en changer quand on travaille à l'étranger. Plus généralement, si la diversité au sein d'un groupe peut susciter le conflit et l'insatisfaction (dégradation de la qualité relationnelle), elle peut simultanément accroître la performance de l'objet de l'accord (synergies), voire des partenaires. En particulier, le conflit peut être source d'innovation. À cet égard, il est intéressant de constater qu'il ne semble pas exister de recherches sur la relation entre différences culturelles et innovation. Pourtant, ce serait un moyen de vérifier le côté vertueux de ce type de diversité.

### *Des causes exogènes*

Si les résultats concernant le lien entre différences culturelles nationales et réussite des alliances varient selon les études, ce peut être aussi parce que : (a) la différence culturelle n'est pas la seule variable influençant l'aptitude à coopérer et à s'adapter des partenaires d'une alliance et (b) les variables de contrôle introduites dans les modèles explicatifs du degré de réussite des alliances varient selon les recherches. Par exemple, les études de Harrigan (1988) et de Kogut (1988) ne vérifient pas simultanément l'incidence d'autres variables, de sorte que la clause *ceteris paribus* n'est pas respectée (les résultats obtenus dans ces deux études peuvent donc provenir simplement de la composition de l'échantillon).

Ainsi, quand Park et Ungson (1997) trouvent que les coentreprises nippo-américaines durent significativement plus longtemps que celles entre Américains, c'est peut-être en raison de facteurs autres que la différence culturelle, mais non maîtrisés. C'est ce qu'ont cherché à vérifier Hennart et Zeng (2002). Ils étudient le rôle des différences culturelles uniquement pour des coentreprises implantées aux États-Unis, en distinguant celles qui sont conclues entre Américains et Japonais et celles qui sont conclues uniquement entre Japonais (sur le territoire américain). En outre, leur recherche vise à vérifier l'effet des autres facteurs qui accroissent les risques d'incompréhension et de conflits et qui sont donc susceptibles de menacer la survie de l'alliance. Ces facteurs sont les suivants : l'identité ou non de la culture industrielle des partenaires, la convergence ou non entre les objectifs des partenaires, l'équilibre ou non dans la répartition des droits de propriété de la coentreprise entre les partenaires, la présence ou non de plus de deux partenaires, l'origine de la coentreprise (créée *ex nihilo* ou par acquisition

de parts par l'un des partenaires dans la filiale de l'autre), l'appartenance ou non des partenaires japonais à un même keiretsu, l'importance des partenaires et l'évolution ou non de l'environnement de l'alliance (en matière de croissance, rivalité concurrentielle, parité dollar-yen). Ce faisant, les auteurs trouvent, notamment, que les coentreprises nippo-américaines implantées aux États-Unis vivent significativement moins longtemps que les coentreprises entre Japonais implantées aux États-Unis.

Ce résultat pousse à penser que, lorsqu'une entreprise s'implante à l'étranger et a besoin d'un partenaire connaissant le contexte local, elle a intérêt à choisir une entreprise de sa propre nationalité déjà implantée dans le pays depuis longue date. Une telle conclusion doit toutefois être tempérée pour trois raisons au moins. Tout d'abord, les résultats obtenus ne concernent que les coentreprises nippo-américaines comparativement aux coentreprises entre Japonais. Or, si l'on reconnaît que les entreprises japonaises accordent une grande importance à la réputation, à la conciliation, à la confiance et aux normes encourageant la réciprocité, on peut comprendre qu'elles réussissent mieux quand elles travaillent ensemble que lorsqu'elles travaillent avec des entreprises américaines réputées plus sensibles aux normes encourageant les gains de court terme et l'opportunisme (Park et Ungson, 1997). En revanche, il n'est pas évident que, sur le territoire japonais, des alliances entre Américains soient préférables à des alliances nippo-américaines. Ensuite, comme on l'a déjà mentionné, la durée de l'alliance n'est pas nécessairement synonyme de performance. Enfin, les variables vérifiées par Hennart et Zeng (2002) ne sont pas exhaustives.

En particulier, les auteurs négligent le rôle des différences de culture d'organisation ou de climat organisationnel (DCO). Or, ce sont aussi ces différences qui créent des difficultés, qui ont des répercussions sur la performance des alliances ou qui déterminent le sens et l'intensité de l'influence des différences culturelles nationales (Sirmon et Lane, 2004 ; Parkhe, 1991 ; Harrigan, 1988 ; Meschi, 1997). Elles viennent se superposer aux différences de culture nationale et peuvent les amplifier ou, au contraire, les aplanir. Il existe de nombreuses définitions de la culture d'organisation et du climat organisationnel<sup>16</sup>. Mais toutes font référence aux valeurs, aux croyances, aux normes ou aux pratiques managériales propres à une organisation.

La culture d'organisation n'est pas déterminée par la culture nationale, puisqu'elle varie entre des entreprises qui se sont développées dans un pays donné et peut être proche entre des organisations de pays différents. Ainsi, Harrigan (1988, p. 67), signale que « plusieurs observateurs ont indiqué

---

16. Pour une différence entre les deux concepts, voir notamment Fey et Beamish (2001).

que les valeurs de General Motors étaient plus proches de celles de son partenaire Toyota qu'elles ne l'étaient de Ford Motor ». Si ce constat s'avère exact, on peut concevoir que des alliances internationales puissent être moins problématiques que des alliances nationales. D'une part, il se peut que la proximité des valeurs et des approches managériales des partenaires soit plus grande dans une alliance internationale que dans une alliance entre partenaires de même nationalité. D'autre part, le fait que, dans une alliance nationale, les différences de culture organisationnelle soient moins évidentes aux yeux des acteurs et négligées peut aboutir à moins de tolérance et davantage de conflits. Cela permettrait d'expliquer le constat fait par Saxton (1997) d'une relation négative entre une perception de « fit organisationnel<sup>17</sup> » (par les personnes interrogées) et la performance de l'alliance<sup>18</sup>. Il est en effet possible que cette perception de proximité organisationnelle néglige de réelles différences qui aboutissent à des incompréhensions. Il se peut aussi que ce résultat procède de ce que les différences organisationnelles et culturelles comportent des vertus (cf. supra, celles qui sont évoquées concernant les différences de culture nationale). Ce qui n'exclut pas qu'elles soient aussi génératrices de difficultés.

Ainsi, les différences de culture organisationnelle (pas ou peu de normes et des valeurs partagées ou des pratiques managériales différentes) ont des répercussions sur la confiance mutuelle, l'engagement mutuel, les échanges d'information entre partenaires (Sarkar et autres, 2001), accroissent les risques de conflit (Fréchet, 2002) et peuvent nuire à la satisfaction des partenaires à l'égard de leur relation (Pothukuchi et autres, 2002). Ces différences peuvent aussi affecter la performance du projet (Sarkar et autres, 2001), la capacité de chacun à atteindre ses propres objectifs (Sarkar et autres, 2001) ou la performance globale de l'alliance (Fey et Beamish, 2001). En outre, quand les partenaires ont des routines organisationnelles et des rapports au temps différents (pour les prises de décision, la résolution des problèmes, etc.), l'apprentissage est susceptible d'être bloqué (Doz, 1996 ; Lane et Lubatkin, 1998). Or l'apprentissage (sur l'environnement de l'alliance, les compétences et les objectifs réels de chacun et la manière d'orga-

---

17. Concept qui renvoie ici à une proximité perçue en matière de système d'information, de structure, de relations humaines et de culture. « Fit » signifie harmonie ou, pour le moins, compatibilité.

18. D'autres recherches trouvent aussi une relation négative. Par exemple, Cartwright et Cooper (1989) constatent un lien négatif entre la similitude en matière de culture organisationnelle et le succès. De même, Lane et Lubatkin (1998) trouvent que certaines formes de similarité managériale (centralisation, formalisation) nuisent à l'apprentissage interorganisationnel, et Sarkar et ses collaborateurs (2001) trouvent que le « niveau de congruence des capacités techniques, des procédures organisationnelles et des aptitudes managériales des partenaires » a un effet négatif sur le degré d'atteinte par les partenaires de leurs propres objectifs stratégiques et d'apprentissage.

niser le travail entre les partenaires) constitue un élément clé pour pouvoir améliorer le fonctionnement d'une alliance, chemin faisant (Doz, 1996).

Ce qui vaut pour les cultures organisationnelles vaut aussi pour les cultures professionnelles (Sirmon et Lane, 2004). Les alliances qui requièrent la coopération entre des individus provenant de cultures professionnelles différentes sont susceptibles de décevoir. La principale raison réside dans le fait que les acteurs de la coopération manquent dans ce cas de données de base communes qui leur permettraient d'interagir efficacement. Les acteurs vont alors devoir s'investir dans le développement de routines communes dont l'efficacité n'est pas garantie. En outre, cette activité de construction de dispositifs communs pour agir prend du temps et peut perturber l'atteinte des objectifs fixés. Enfin, les individus de culture professionnelle différente peuvent avoir des approches distinctes pour traiter les problèmes, qu'il peut être difficile de réconcilier si les employés ont le syndrome « Not Invented Here<sup>19</sup> ». Réciproquement, l'unité en matière de culture professionnelle constitue un ciment qui vient contrebalancer (mais non supprimer) les problèmes liés aux différences culturelles nationales (Chevrier, 1996).

De nombreux autres facteurs déterminent le degré de réussite des alliances, qui relèvent du profil des parties prenantes, mais aussi du contexte, des modalités initiales et du pilotage de l'alliance (Blanchot, 2006a). Ces facteurs peuvent d'ailleurs interagir avec les différences culturelles. Par exemple, le type d'alliance peut affecter l'effet des différences culturelles (Pothukuchi et autres, 2002 ; Sirmon et Lane, 2004 ; Cartwright et Cooper, 1993). En particulier, le rôle des différences culturelles est susceptible d'être plus important dans les alliances dont le succès requiert des interactions nombreuses et de qualité entre les partenaires, c'est-à-dire dans les alliances de complémentarité (dites « link ») plutôt que d'échelle (dites « scale »). Il en résulte que la contribution des différences culturelles nationales dans l'explication du degré de réussite des alliances peut s'avérer faible, même si elle est plus élevée que pour les filiales 100 % (Barkema et Vermeulen, 1997, note 8). Par exemple, dans la recherche de Pothukuchi et ses collaborateurs (2002), la variance expliquée par les différences culturelles oscille, selon les modèles testés, entre 0 % et 2 %, soit un effet à peine significatif<sup>20</sup>. Cette faible relation statistique ne signifie toutefois pas une absence systématique d'effet et un rôle négligeable des différences culturelles nationales. D'une part, elle peut masquer des disparités importantes d'une alliance à l'autre.

---

19. Le syndrome « NIH » fait référence à la tendance de certains groupes à ne pas rechercher, à ignorer ou à rejeter les idées venues de l'extérieur, quitte à « réinventer la roue ».

20. Dans la même recherche, la distance entre les cultures d'organisation explique de 1 % à 19 % de la variance (ce qui constitue alors un effet tout à fait significatif, d'un point de vue statistique).

D'autre part, elle peut refléter l'existence de réels efforts de gestion interculturelle dans les alliances. De façon étonnante, aucune des recherches recensées ne mesure l'effet du mode de gestion des différences culturelles.

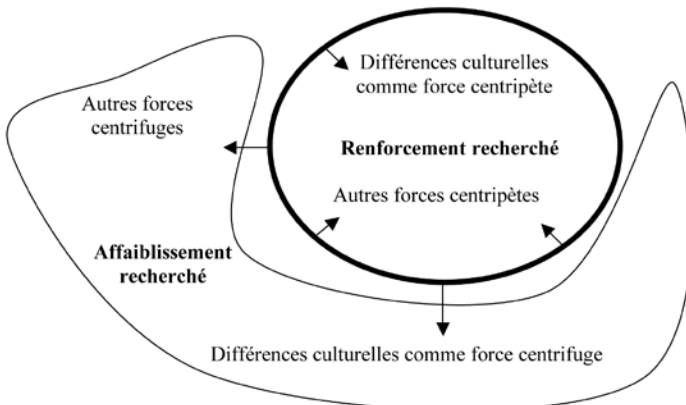
### LA GESTION DES DIFFÉRENCES CULTURELLES DANS LES ALLIANCES

La gestion des différences culturelles peut consister à chercher à maîtriser les effets négatifs des différences culturelles, voire à réduire ces différences lorsqu'elles sont d'ordre organisationnel. C'est une conception restrictive mais dominante de la gestion interculturelle.

On défend ici une conception plus large, qui intègre la précédente tout en la dépassant. Elle repose sur l'idée que la maîtrise des effets négatifs des différences culturelles n'est jamais garantie, quels que soient les dispositifs déployés. Par exemple, les acteurs d'une coopération ne sont jamais à l'abri de malentendus liés aux différences culturelles, quelles que soient leur expérience de la culture du partenaire et leur sensibilisation à cette culture. Dans ces conditions, l'objectif peut aussi consister à faire en sorte que les effets négatifs résiduels liés aux différences culturelles ne se cumulent pas avec d'autres forces centrifuges plus facilement maîtrisables et soient compensés par des forces centripètes rendant la coopération souhaitable, voire nécessaire. On peut donc concevoir la gestion des différences culturelles comme une gestion des forces centrifuges et centripètes qui s'exercent sur une coalition ou un ensemble d'acteurs dont on souhaite qu'ils coopèrent, travaillent ensemble, du mieux possible (figure III.3.2).

Figure III.3.2

#### LA GESTION DES DIFFÉRENCES CULTURELLES DANS LES ALLIANCES COMME GESTION DE FORCES CENTRIFUGES ET CENTRIPÈTES





Suivant cette perspective, la gestion des différences culturelles dans les alliances peut consister en deux catégories d'action : des actions visant à réduire ou maîtriser les facteurs d'éclatement de la coalition et des actions visant à renforcer la coalition de façon à ce qu'elle résiste aux facteurs d'éclatement qui subsistent. Une fois présentés les leviers d'action possibles, on cherchera à rendre compte de la gestion interculturelle au sein de l'alliance Renault-Nissan.

### **Des leviers d'action multiples**

Les leviers d'action pour affaiblir les forces centrifuges ou renforcer les forces centripètes varient selon le stade d'avancement de l'alliance. Avant que l'alliance ne soit conclue, il est possible d'agir sur le choix du partenaire. Lors des négociations initiales avec le partenaire choisi, il est possible d'agir sur les modalités de l'accord et le profil des acteurs de la coopération. Enfin, une fois l'accord conclu, il est parfois possible d'effectuer des modifications concernant le profil des acteurs de la coopération et les attributs objectifs de l'alliance, ce qui suppose, pour le moins, d'avoir conscience des enjeux du moment.

En réalité, tous les leviers n'ont pas à être actionnés de manière systématique. D'une part, cela dépend des conséquences qu'engendrerait un échec de la coopération. Si une rupture n'est pas problématique, par exemple parce que le partenaire est remplaçable sans coût significatif, il peut être économiquement défendable de minimiser l'investissement en matière de gestion des différences culturelles. En revanche, si les enjeux sont élevés, il peut être prudent de combiner plusieurs leviers d'action. D'autre part, cela dépend aussi du degré d'intervention du partenaire dans l'alliance : si sa participation est essentiellement financière ou si sa volonté est essentiellement d'en apprendre au sujet d'une entreprise qu'il considère comme un modèle, les enjeux interculturels et les besoins de gestion associés sont susceptibles d'être réduits.

#### *Pour la maîtrise ou la réduction des différences culturelles*

Il est tout d'abord possible d'agir en amont sur le profil du partenaire. Lorsqu'il s'agit de pénétrer un pays étranger, il est parfois possible de sélectionner comme partenaire une entreprise congénère qui a l'expérience de la zone géographique visée plutôt que de choisir un partenaire local. Pour s'assurer de la compatibilité culturelle avec le partenaire potentiel, il est aussi envisageable de réaliser ou faire réaliser un audit culturel. Concrètement, il s'agit de tenter de rendre compte de la culture d'une organisation en soulignant ses traits saillants (Thevenet, 2003 ; Delavallée, 2002).

La comparaison de la culture des deux protagonistes et la mise en évidence des principales différences peuvent alors servir de base pour juger du « fit culturel », c'est-à-dire de la capacité des partenaires à combiner leurs différences, et pour définir, le cas échéant, une stratégie d'intégration culturelle (Meschi, 1997). En outre, cette approche, quelle permette ou non de cerner la « vraie » culture des protagonistes, peut servir à sensibiliser les individus aux différences culturelles, à la nécessité de composer avec elles et à l'intérêt d'en tirer parti (certaines manières de penser et d'agir, certaines pratiques propres à l'un des partenaires peuvent aider l'autre améliorer ses propres processus). C'est le type de démarche qui est préconisé par les cabinets de conseil<sup>21</sup>.

Une autre manière de sélectionner un partenaire culturellement compatible consiste à privilégier une entreprise avec laquelle il y a déjà eu une expérience réussie de travail en commun (Cauley de la Sierra, 1995, chapitre 2)<sup>22</sup>. Dans les faits, cette expérience commune est associée à la satisfaction initiale entre les partenaires et à la réussite des alliances (Saxton, 1997 ; Park et Ungson, 1997 ; Zollo, Reuer et Singh, 2002). Ce peut être parce que le temps passé à travailler ensemble permet l'apprentissage sur la manière de gérer les différences culturelles (Meschi, 1997). Ce peut être aussi parce que les expériences passées permettent à la confiance de se développer par l'apprentissage mutuel (Inkpen et Curall, 1998 ; Gulati, 1995), encouragent les comportements de coopération, le développement des normes de réciprocité (Kogut, 1989) et permettent aux partenaires, ayant découvert leurs forces et faiblesses, de mieux gérer leur coordination. En outre, l'expérience construite peut favoriser le maintien du lien constitué (Ring et Van de Ven, 1994) pour des raisons économiques (investissements propres à la relation) mais aussi psychosociologiques (engagements sociaux, réseau social constitué). Enfin, l'expérience commune peut faciliter l'évolution de la relation pour accroître son efficacité et son efficience (Reuer, Zollo et Singh, 2002).

Ensuite, il est possible de s'appuyer sur la gestion des ressources humaines. Le choix des individus qui se situeront à l'interface des partenaires, en particulier les gestionnaires de l'alliance, peut constituer un levier d'action. Beaucoup de praticiens considèrent que les « allianceurs » doivent avoir un profil particulier pour assurer la réussite des alliances (Blanchot, 2006b, 2006c). Ils devraient savoir créer de la confiance et du respect mutuel,

21. Consulter, par exemple, Harbison et Pekar (1997), Booz Allen et Hamilton (2004), Cools et Roos (2005) et Ertel, Weiss et Visioni (2001).

22. Plus généralement, l'auteur suggère de ne retenir un partenaire que s'il remplit la condition des 3C : « Compatibility, Capacity et Commitment » (la compatibilité, la capacité et l'engagement).

influencer et faciliter la prise de décision conjointe, être ouverts, à l'écoute, diplomates, autonomes et justes, être légitimes grâce à leur expérience ou leur expertise, être capables d'exploiter la richesse que constitue la diversité, être visionnaires, créatifs, innovants, entreprenants, conciliateurs, clarificateurs, pragmatiques et mobilisateurs. Ils seraient d'ailleurs des managers expérimentés et ayant fait des études supérieures, disposant d'un atout lorsqu'ils ont déjà été aux prises avec un conflit de rôles (attentes divergentes en ce qui concerne les activités et les comportements de l'individu) et l'ambiguïté de rôle (manque de clarté des rôles attendus). Même si le profil jugé souhaitable peut n'expliquer qu'une part réduite de la performance de l'objet de l'accord (Parker, Zeira et Hatem, 1996), il semble que la détention d'une compétence interculturelle, la capacité à comprendre des situations interculturelles et à s'y adapter, soit importante pour la qualité de la relation dans les alliances internationales (Huang et autres, 2003).

Le choix d'individus ayant plusieurs expériences internationales réussies lors d'alliances ou qui ont un profil multiculturel du fait de leur éducation peut de ce point de vue constituer une précaution judicieuse (Child et Faulkner, 1998, p. 240, 253). Le choix d'acteurs parlant la langue du partenaire est également souhaitable, pour faciliter les échanges. Il peut être aussi opportun, lorsqu'il y a création d'une filiale commune, de favoriser le recrutement de personnel extérieur plutôt que le transfert de salariés (éventuellement sous forme d'expatriation) des partenaires. En effet, cela permet d'éviter l'identification des salariés aux sièges sociaux plutôt qu'à la filiale commune, d'éviter la confrontation de deux groupes de salariés imprégnés de la culture d'organisation du partenaire dont ils seraient issus et, en conséquence, de faciliter l'adhésion des salariés à la nouvelle culture que peut chercher à développer la filiale commune.

Ce n'est toutefois pas uniquement le profil des acteurs en interaction qui est important. C'est aussi le rôle qui leur est confié, notamment pour ce qui concerne les gestionnaires d'alliance (Blanchot, 2006b et 2006c). La sensibilisation aux particularités culturelles du partenaire et de son environnement peut également constituer un levier d'action pour tenter de maîtriser les effets négatifs des différences culturelles. Toutefois, les formations interculturelles ne constituent pas une garantie de succès (Cerdin et Peretti, 2000). Leur effet dépend notamment de leur contenu, de leur durée, de la période où elles sont dispensées, de leur association ou non à une formation linguistique (Eschbach et autres, 2001). En particulier, une formation essentiellement axée sur les différences comporte le risque de renforcer les stéréotypes susceptibles d'accentuer les attitudes de type « eux contre nous », de paralyser l'action et d'empêcher la co-construction de règles communes.

Il faut plutôt sensibiliser à avoir un regard plus positif sur les différences, comme le suggère Carlos Ghosn :

Imaginez un Français arrivant au Japon. Il peut se dire : « Qu'est ce qu'ils sont lents à prendre des décisions ! ». Critique de la différence. Il peut se dire aussi : « L'exécution est parfaite. Il y a des choses à apprendre. » Valorisation de la différence. Le Japonais c'est pareil. Il vient en France et dit : « Ils parlent beaucoup mais ils font peu. » Il peut aussi trouver que c'est riche au niveau du concept, qu'il peut apprendre des prises de décisions, de la réflexion stratégique. Tout l'art consiste à se tourner vers le côté positif en se disant : « Qu'est-ce que je peux apprendre du Japon, de la France ? » Un de nos concepts clés est de regarder les bouteilles à moitié pleines plutôt que les bouteilles à moitié vides !<sup>23</sup>

Par ailleurs, si l'on admet que la culture ne détermine pas ce qui est acceptable et que sa connaissance (toujours) superficielle permet difficilement de préjuger de ce qui est acceptable ou non au regard de l'autre, il ne faut pas laisser croire à l'existence d'une liste d'interdits qu'on devrait connaître par avance. Face à l'incertain, comme c'est tout particulièrement le cas en milieu multiculturel, il faut au contraire encourager l'expérimentation par co-construction suivie d'évaluation. À cet égard, on peut citer le rôle potentiellement utile des « enquêtes de climat relationnel ». Il ne s'agit pas ici à proprement parler d'un levier d'action mais d'un outil néanmoins utile à la maîtrise de la dynamique des alliances internationales. Cette approche n'est pas mise en évidence dans la littérature sur les alliances. Pourtant, elle existe dans la réalité (le cas Renault-Nissan permet d'en attester). C'est une sorte d'enquête de climat social qui cherche à sonder les représentations et les sentiments des acteurs de la coopération en ce qui concerne l'alliance, les partenaires, les pratiques retenues. Elle peut notamment permettre de mesurer les tensions et les clivages entre les groupes en présence, l'insatisfaction à l'égard des pratiques ou des comportements dominants. Enfin, il faut signaler l'importance de la stabilité du personnel en interaction (Ring et Van de Ven, 1994). Cette stabilité favorise le développement de relations personnelles qui supplantent progressivement les relations de rôle, et facilite la résolution des conflits. Réciproquement, si le personnel en contact se considère comme en « transit », son engagement et son identification à l'alliance est réduit (Salk, 1997a, 1997b), ce qui ne facilite pas la résolution des conflits. En outre, cette stabilité conditionne l'apprentissage interculturel.

23. Résumé des points forts de la conférence de Carlos Ghosn sur le management interculturel, Maison de la culture du Japon à Paris, 29 mai 2002, p. 9, [www.cefj.org/fr/archives/CR/Ghosn.pdf](http://www.cefj.org/fr/archives/CR/Ghosn.pdf) (consulté le 14 mars 2007).

L'organisation des rapports entre les partenaires et, le cas échéant, entre la filiale commune et ses parents constitue aussi un levier d'action pour la maîtrise des effets des différences culturelles. En premier lieu, on peut jouer sur l'étendue de l'interface. S'il est vraiment difficile de travailler avec le partenaire compte tenu d'approches différentes dans les activités opérationnelles, il est parfois envisageable de répartir les tâches plutôt que de les mettre en commun. Naturellement, cela suppose que les « lots » confiés à chacun sont définis clairement, que les interdépendances soient réduites et que les mécanismes de coordination soient précisés (Doz, 1996). Cette façon de procéder peut renforcer le poids des stéréotypes, parce qu'elle crée *de facto* des sites multiples (Salk, 1997a, 1997b). Mais, dans la mesure où les besoins de coopération sont réduits, ce n'est pas forcément un problème.

On peut aussi agir sur la structure de l'équipe parce qu'elle influence la manière dont les acteurs vivent leurs différences culturelles. Lorsque les frontières culturelles coïncident avec des clivages d'ordre structurel, il y a risque que les sous-groupes se polarisent, que les représentations mutuelles soient teintées de stéréotypes négatifs et de caricatures, que des attitudes ethnocentriques de mépris et des critiques apparaissent, que les relations interpersonnelles se gâtent par des conflits ouverts ou larvés, que les communications et le climat deviennent tendus et que les adaptations interculturelles soient inexistantes ou se fassent à sens unique (Chevrier, 1996). Les clivages structurels font ici référence aux rapports hiérarchiques et à la division du travail. Cela suggère que, quand des équipes communes doivent être constituées, il faut éviter de cumuler les différences entre les sous-groupes culturels. Toutefois, le principe d'un partage des postes sur le strict critère de l'égalité entre partenaires, plutôt que sur celui de la compétence, entretient les divisions entre groupes culturels et favorise les tensions et les conflits (Salk, 1997a, 1997b). En effet, si l'on en juge par les travaux sur l'identification sociale dans les alliances (Salk et Shenkar, 2001), ce principe favorise la persistance de la domination des identités nationales plutôt qu'il n'encourage l'identification à l'organisation commune. On peut, enfin, jouer sur le degré d'autonomie confié à l'unité de coopération (par exemple, une coentreprise) de façon à ce qu'elle dispose de degrés de liberté suffisants pour définir un mode de fonctionnement interne en harmonie avec les univers culturels en présence (Chevrier, 2003, p. 110) et pouvoir se construire une identité propre.

Au-delà de l'organisation des rapports avec le partenaire, il est possible d'agir sur l'équilibre des rapports qu'on entend établir. On peut rechercher le respect des identités en présence (chaque groupe peut s'identifier à un pays, une culture, une histoire, une langue) ou, au contraire, privilégier la

domination. Une stratégie de domination est susceptible de conduire à une résistance culturelle (Van Marrewijk, 2004 ; Child et Faulkner, 1998). Elle consiste à essayer de prendre le pouvoir dans la coalition dès le départ, notamment en imposant sa langue de communication, ses systèmes et ses méthodes de gestion, son personnel aux postes clés. Elle se caractérise aussi par une tendance à la négligence des particularités culturelles du partenaire et une imposition de sa propre culture (approche dite « ethnocentrique », voir notamment Perlmutter, 1969). La résistance culturelle consiste à mobiliser des forces de contre-pouvoir (classe politique, journalistes, salariés) en les sensibilisant à la menace que constitue le comportement du partenaire sur les intérêts nationaux, le patrimoine culturel du pays, ses traditions culturelles, quitte à exagérer les différences culturelles, ou en insistant sur le comportement « néo-colonialiste » du partenaire et, le cas échéant, en focalisant l'attention sur l'histoire coloniale entre les pays concernés. C'est la façon dont ont procédé les opérateurs télécoms de Saint-Martin et de Curaçao aux Antilles hollandaises, face à la tentative de domination de l'opérateur télécoms hollandais KPN (Van Marrewijk, 2004), conduisant à l'échec des alliances envisagées. Forte de son expérience, la même entreprise hollandaise a agi différemment lorsqu'elle a décidé de s'allier plus tard avec un partenaire indonésien. Elle a adopté une stratégie plus « polycentrique » consistant à reconnaître et à respecter la spécificité culturelle du partenaire et de son environnement. En outre, la relation s'est construite beaucoup plus progressivement avec l'ensemble des parties prenantes au projet (y compris les journalistes locaux et le gouvernement indonésien). Pour apprendre sur la différence culturelle et éviter de créer un sentiment de domination quand le partenaire est de taille réduite, il est possible de démarquer la coopération par des projets d'une envergure limitée. C'est aussi un moyen de développer les relations personnelles et la confiance nécessaires à un engagement plus poussé de chacun. Dans le cas de l'entrée dans un pays en développement, il est important de reconnaître que le processus peut être long et que le retour sur investissement est rarement rapide (Lane et Beamish, 1990).

Le temps peut aussi constituer un levier d'action. Dans la mesure où les perceptions de distance culturelle ont tendance à s'atténuer avec le temps, ce serait une erreur de considérer qu'une situation multiculturelle difficile doit conduire à rompre la relation (Meschi, 1997). Il ne faudrait pas non plus en conclure que les problèmes interculturels se résolvent mécaniquement avec le temps. C'est en fait l'effort initial de connaissance de la culture de l'autre couplé à l'expérimentation et à l'apprentissage qui peut contribuer à la découverte de manières d'agir mutuellement acceptables. C'est un

processus incrémental et coûteux en temps. Suivant cette perspective, certains suggèrent une approche progressive consistant à organiser des sessions conjointes (d'information, de formation, de discussion) entre les acteurs des entreprises partenaires, de façon à ce qu'ils développent leur compréhension mutuelle avant de devoir vraiment à travailler ensemble (Doz, 1988, p. 49).

Il peut être également judicieux de restreindre les possibilités de rupture de la relation pour obliger les partenaires à trouver un terrain d'entente. C'est l'une des tactiques qu'ont retenues Reuters et Dow Jones lorsqu'ils ont créé en 1999 leur filiale commune, Factiva, dans le domaine de l'information économique à destination des entreprises (Crovitz, 2004). Les deux entreprises étaient des concurrents de longue date et leurs approches étaient ancrées dans des cultures nationales différentes (Reuters est installée à Londres et Dow Jones à New York). Pour accroître les chances de réussite de leur alliance, les deux partenaires ont décidé de créer des obstacles à sa sortie. Ainsi, ils se sont arrangés pour que le prix à payer en cas de retrait de l'alliance soit dissuasif pour chacune des parties. C'était une manière de signaler l'engagement mutuel et la nécessité de chercher mais aussi de trouver des voies d'accommodation compte tenu de la durabilité de l'alliance. C'était aussi un moyen de se donner le temps pour construire des principes conjointement acceptés, une culture propre à la filiale commune.

Enfin, il est possible d'agir sur la manière dont est traitée l'information et dont se déroule la communication pour réduire l'incertitude et l'ambiguïté qui peuvent résulter des différences culturelles. L'incertitude reflète l'incapacité à attribuer des probabilités aux événements futurs, l'incapacité à prévoir les conséquences d'une décision ou la difficulté à établir les relations causales entre certains phénomènes. Elle peut être considérée comme le résultat d'un manque d'information. Pour réduire l'incertitude entre les partenaires, il importe donc de favoriser les échanges d'information. Les médias pauvres, tels que les rapports écrits, peuvent alors être suffisants. Mais il faut que l'information échangée soit précise, pertinente et crédible (Mohr et Spekman, 1994 ; Parkhe, 1991).

L'ambiguïté fait référence aux situations équivoques, c'est-à-dire qui peuvent faire l'objet d'interprétations multiples. Elle n'est pas associée à un manque d'information, mais au fait que les décideurs comprennent et interprètent différemment l'information du fait de cadres de référence différents. Les situations multiculturelles sont de ce type puisqu'elles confrontent des univers de sens différents. Pour réduire l'ambiguïté, il faut faciliter les échanges intersubjectifs qui peuvent contribuer à la construction

d'un univers de sens commun. Cela requiert de passer par des médias riches (rencontres face à face et groupes de discussion avec communication à double sens) qui permettent l'échange de signaux verbaux et non verbaux, les rétroactions et le partage d'émotions facilitant l'émergence d'interprétations communes. Il est important que l'utilisation de ces médias soit saturée, c'est-à-dire que leur richesse soit exploitée au maximum. On peut considérer que c'est le cas quand une réunion de groupe permet les échanges libres entre les participants. En revanche, il n'y a pas saturation quand la réunion consiste en une rencontre où seul le dirigeant présente ses points de vue, car il n'y a pas d'interaction, d'échanges, de communication réciproque. À cet égard, le partage d'expériences peut être considéré comme un média particulièrement utile. Comme le soulignent Nonaka et Takeuchi (1997, p. 84),

sans une forme d'expérience partagée, il est extrêmement difficile pour une personne de se projeter dans le processus de pensée d'une autre personne. Le seul transfert d'informations aura en général peu de sens, s'il est abstrait des émotions associées et des contextes spécifiques dans lesquels les expériences partagées sont scellées.

### *Pour la fortification de la coopération*

Si l'on admet que les différences culturelles et leurs effets sont en partie irréductibles, on doit accepter qu'elles puissent constituer une source intarissable de tension entre les acteurs d'une coopération. C'est en quelque sorte un poids permanent posé sur le plateau « forces centrifuges » de la balance dont le contrepoids est composé des forces centripètes<sup>24</sup>. Pour faire en sorte que la balance penche tout de même du côté des forces centripètes, il existe deux moyens : réduire les autres forces centrifuges ou renforcer les forces centripètes. Ces deux moyens constituent l'autre volet de la gestion des différences culturelles dans les alliances, « le grand absent » de la littérature qui peut pourtant être déterminant. En fait, il s'agit de chercher à renforcer la qualité de la relation et à développer le potentiel de création de valeur pour les parties prenantes à l'alliance. Sans prétendre à l'exhaustivité, on peut citer plusieurs leviers d'action possibles.

Un des premiers leviers dans le processus de construction d'une alliance est d'entreprendre une discussion sur les objectifs à atteindre et la stratégie à mettre en place pour ce faire (Beamish et Delios, 1997). C'est un moyen

24. Suivant cette dernière perspective, on est assez proche des travaux de Lawrence et Lorsch (1967), qui suggèrent que la différenciation au sein d'une organisation doit être compensée par des mécanismes d'intégration.



d'évaluer la compatibilité stratégique entre les partenaires<sup>25</sup> (Parkhe, 1991), d'apprécier le risque d'ambitions divergentes, de vérifier que les objectifs ou les intérêts des partenaires sont communs ou compatibles (Parkhe, 1991 ; Doz et Hamel, 1998 ; Luo, 2002). Si cette discussion sur les fins et les moyens est esquivée, les risques de conflits et d'échecs sont accrus. Cela ne signifie évidemment pas que les objectifs et les moyens ne doivent pas évoluer au cours du temps en fonction du contexte. Comme le suggèrent les travaux de Doz (1996), il est non seulement important que l'asymétrie informationnelle et l'ambiguïté concernant les attentes des partenaires soient réduites, mais aussi que ces attentes soient flexibles et réalistes plutôt qu'ambitieuses et optimistes.

Il est également possible de jouer sur les contributions et les engagements des partenaires ainsi que sur le champ ou l'étendue de l'alliance. L'importance des contributions et la crédibilité des engagements constituent des gages d'engagement dans l'alliance et des facteurs de développement de la confiance (Bleeke et Ernst, 1992 ; Gulati, Khanna et Nohria, 1994). Des engagements sont crédibles quand ils portent préjudice à l'entreprise qui les a faits si elle rompt la coopération. Il peut s'agir de passer un contrat à long terme avec un tiers qui n'a de sens que dans le contexte de la coopération, de communiquer beaucoup sur l'alliance pour engager sa réputation ou de dissoudre une division réalisant les tâches confiées au partenaire. L'importance des engagements et l'étendue du champ de la coopération peuvent aussi accroître le potentiel de création de valeur d'une alliance et faciliter les adaptations mutuelles *ex post*, du fait des enjeux de l'alliance (Reuer, Zollo et Singh, 2002). Enfin, la complémentarité et l'exclusivité des contributions de chacun accroissent l'interdépendance et les coûts de sortie de la relation, ce qui incite à la coopération. Le niveau d'interdépendance fait référence au degré avec lequel chaque partenaire a besoin de l'autre pour atteindre ses objectifs. Plus celui-ci est élevé, plus les partenaires trouvent un intérêt pour que l'alliance se prolonge (Puthod, 1996) et s'engagent dans la relation. En outre, plus on dépend mutuellement de l'autre, plus on redoute le conflit (afin d'éviter la rupture), donc plus on cherche à l'éviter ou à le gérer (Das et Teng, 2003, p. 293 ; Fréchet, 2002). Le niveau initial d'interdépendance est fonction des ressources allouées à l'alliance qui dépendent elles-mêmes des capacités des entreprises et de leur volonté d'engagement dans l'alliance. Lors de la recherche d'un partenaire, une entreprise a donc intérêt à ne pas se préoccuper uniquement des ressources et des capacités que peut lui apporter un partenaire. Elle doit aussi vérifier que ce

---

25. Les partenaires peuvent certes avoir des agendas cachés. Mais les problèmes seront encore plus gros si les partenaires n'ont aucun objectif commun (Luo, 2002).

partenaire recherche des ressources et des capacités qu'elle peut lui apporter. En outre, dans une perspective d'interdépendance durable, elle doit vérifier si les contributions qu'elle apporte seront utiles au partenaire aussi longtemps qu'elle aura besoin de ce partenaire. En dynamique, le niveau d'interdépendance est fonction de l'apprentissage interorganisationnel. Si une entreprise capte les compétences de son partenaire qui justifiaient la coopération, sa dépendance disparaît. Cela signifie que les partenaires peuvent avoir intérêt à protéger certains des savoirs qui fondent l'intérêt de l'alliance, s'ils souhaitent une coopération durable.

De même, il est possible de jouer sur les rétributions. Dans une alliance, les partenaires sont souvent sensibles à l'équité comme norme de justice distributive (Lucas et Piron, 1998 ; Blanchot et Romelaer, 2002 ; Monin, 2002). Il y a équité lorsqu'il y a égalité entre les rapports contributions/rétributions de chacun des partenaires. En réalité, l'équité peut renvoyer à une perception subjective tout autant qu'à une réalité objective, sachant qu'il est difficile d'évaluer toutes les contributions et les rétributions de chacun. Par exemple, il n'est pas évident d'estimer les gains faits par chaque partenaire grâce à l'apprentissage interorganisationnel. L'enjeu pour le manager d'alliance consiste alors à sonder régulièrement le sentiment de chacun en matière d'équité et d'essayer d'agir sur ce sentiment en jouant sur la communication (réduction des asymétries informationnelles) et, si nécessaire, en redéfinissant les contributions ou les rétributions de tous les partenaires ou d'une partie de ceux-ci. Au niveau des individus, il est possible d'influencer leur incitation à coopérer, en couplant une partie de leur rémunération et de leurs perspectives de carrière à leur capacité à surmonter les difficultés relationnelles qu'ils vivent.

Pour renforcer la qualité de la relation, il est aussi possible d'agir sur la manière de prendre les décisions. L'engagement des acteurs d'une alliance est plus forte quand ceux-ci ont le sentiment que les décisions qui les concernent ont été justes ou légitimes (Monin, 2002 ; Johnson et autres, 2002). En outre, un sentiment partagé de justice procédurale a une influence sur la profitabilité, un effet qui est d'autant plus marqué que la distance culturelle est grande (Luo, 2005). La théorie de la justice procédurale suggère que huit principes doivent être respectés dans une perspective de développer un sentiment de justice procédurale (Folger et Cropanzano, 1998) :

- Principe d'uniformité : appliquer les mêmes règles pour tous (par exemple, en matière de gestion des conflits).

- Principe d'exactitude : vérifier l'exactitude des informations utilisées dans les prises de décision (par exemple, donner le sentiment à l'équipe managériale de l'alliance que les décisions qui sont prises concernant leur projet sont fondées sur une bonne compréhension de la situation).
- Principe de neutralité : s'assurer de la neutralité de ceux qui prennent les décisions.
- Principe de représentativité : prendre en considération les intérêts de chacun lors d'une décision (suppose la sollicitation des avis de chacun).
- Principe du droit d'appel : prévoir une correction possible des erreurs (par exemple, donner la possibilité de contester et de réfuter les points de vue des décideurs).
- Principe éthique : respecter les normes en vigueur dans le groupe.
- Principe de clarté : fournir des informations et des explications concernant les décisions prises.
- Principe de respect : traiter l'autre de manière polie et respectueuse.

Ces principes sont aussi applicables lorsqu'émergent des conflits. Les travaux relatifs au rôle des mécanismes de résolution des conflits utilisés dans les alliances confirment l'importance de ces principes. Ainsi, il s'avère que la satisfaction des partenaires est accrue quand les partenaires font usage d'une technique de résolution conjointe des problèmes (Mohr et Spekman, 1994 ; Lin et Germain, 1998) ou d'une approche en matière de compromis (Lu, 2006). La première technique consiste en une discussion ouverte concernant les problèmes, les préoccupations, les priorités, les idées et en la recherche de solutions satisfaisant les attentes de chaque partenaire. Le compromis consiste à adopter une solution se trouvant à mi-chemin entre les positions des partenaires. Deux autres types d'approches sont envisageables et paraissent insatisfaisantes, voire destructrices : la domination fondée sur le pouvoir (qui peut être le pouvoir de l'expert) et le recours à des arbitres privés ou publics.

## À la recherche de la gestion interculturelle dans l'alliance Renault-Nissan<sup>26</sup>

L'alliance Renault-Nissan est née officiellement le 27 mars 1999 après neuf mois de négociations secrètes. C'est une opération d'envergure dès le départ puisqu'il s'agit de former un groupe binational qui atteint dès sa création, par addition, le cinquième rang mondial pour ce qui est des parts de marché. L'alliance prend la forme d'une coopération globale assortie d'une prise de participation par Renault de 36,8 % dans le capital de Nissan Motor. Coopération globale signifie que les partenaires entendent travailler ensemble à tous les stades de leur chaîne de valeur respective. Les deux entreprises ambitionnent, notamment, de faire des économies significatives de 3,6 milliards de dollars sur la période 2000-2002 (dont 1,755 milliard d'économies d'achat) ainsi que de détenir une part de marché conjointe de plus de 17 % en Europe occidentale dès 2005 et de plus de 10 % du marché automobile mondial en 2010.

L'opération est conclue alors que le groupe automobile japonais a des difficultés pour sortir de la crise qu'il connaît depuis 1993 (un seul résultat net annuel positif depuis cette date jusqu'en 1999, un endettement très important estimé entre 18 et 25 milliards d'euros selon le périmètre retenu, une part du marché mondial en déclin, passant de 6,6 % en 1991 à 4,9 % en 1998, une marge opérationnelle de seulement 1,4 % en 1999). Lors de la conclusion de l'accord, la capitalisation boursière de Nissan est de 9 milliards d'euros contre 8,4 milliards d'euros pour Renault. Le groupe automobile français réalise, en 1999, une marge opérationnelle de 5,9 %. Sa part de marché est alors de 11 % en Europe et de 4,3 % dans le monde.

### *Des résultats globalement positifs malgré des différences culturelles significatives*

Sept ans plus tard, il est possible d'évaluer le rapprochement Renault-Nissan à partir des principaux indicateurs pour juger du degré de réussite d'une alliance (figure III.3.1).

Tout d'abord, plusieurs résultats et évolutions suggèrent que la performance de l'objet de l'accord est plutôt satisfaisante. Les économies en matière d'achat ont en effet été de 1,9 milliard de dollars, donc supérieures aux prévisions. En outre, les achats faits en commun passent de 30 % en 2001

26. Cette partie s'appuie sur les données des cas Renault-Nissan 1 et 2 développés par Blanchot et Kalika (2002, 2006) et disponibles à la Centrale de cas et de médias pédagogiques (CCMP) de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris.

à 70 % en 2005, ce qui constitue un autre indicateur du succès de la coopération en matière d'achats. Les bilans successifs de l'alliance font aussi mention de multiples coopérations dont les effets financiers sont toutefois peu mentionnés dans les rapports destinés aux actionnaires. La multiplicité de ces coopérations suggère l'importance des synergies potentielles anticipées, même si la rareté des informations sur la traduction financière de ces synergies peut laisser penser à des résultats qui ne sont pas toujours à la hauteur des espérances.

Ensuite, les effets de l'alliance sur les partenaires semblent globalement positifs. Depuis le rapprochement, la capitalisation boursière de Renault a triplé (25,6 milliards d'euros au 16 mai 2006) et celle de Nissan a quintuplé (45,7 milliards d'euros au 15 mai 2006). Ces performances, si elles sont comparées à la dynamique des principaux indices boursiers et à l'évolution de la valorisation boursière de concurrents, sont remarquables. Par exemple, au début de 2006, Daimler-Chrysler a une valeur boursière d'environ la moitié de ce qu'elle était en mars 1999. Du côté des parts de marché, l'évolution depuis 1999 est plus contrastée. La part du marché de Nissan dans le monde a progressé de presque 1 point (données de 2005) alors que celle de Renault a baissé de 0,2 point (données de 2005). En Europe, les deux constructeurs n'ont pas atteint l'objectif fixé puisqu'ils visaient 17 % alors qu'ils n'obtiennent que 13 % du marché européen en 2005.

Enfin, on peut noter de nombreux transferts de compétences bénéfiques aux deux partenaires. Par exemple, Renault aurait pu réduire le délai de développement de la Logan de 21 mois grâce au savoir-faire de Nissan. Réciproquement, Nissan a bénéficié des efforts financiers et managériaux faits par Renault pour assurer le redressement de son nouveau partenaire (apport d'environ 5 milliards d'euros et mobilisation d'une équipe de *top* gestionnaires de Renault), sans doute, d'ailleurs, au détriment de Renault à court terme (coût d'opportunité pour Renault en matière d'investissement dans sa propre gamme de véhicules). Le redressement de Nissan a été spectaculaire : un retour à la profitabilité dès 2000, une marge opérationnelle supérieure à 8 % depuis 2002 et une dette nette nulle en 2005. Les attentes en ce qui a trait au potentiel de création de valeur semblent rester fortes si l'on en juge par la vision stratégique de l'alliance annoncée pour le cinquième anniversaire du rapprochement.

En effet, les partenaires ambitionnent d'être reconnus par les clients comme l'un des trois meilleurs groupes automobiles mondiaux pour la qualité et l'attractivité des produits et des services dans chaque région du monde et dans chaque segment de gamme, de se situer parmi les trois

meilleurs groupes automobiles mondiaux dans les technologies clés, chaque partenaire étant leader dans des domaines d'excellence précis, et de réaliser de façon constante un résultat opérationnel qui classe l'alliance parmi les trois premiers groupes automobiles mondiaux, grâce à une marge opérationnelle élevée et à une croissance soutenue.

Il n'existe quasiment pas d'informations publiques sur la qualité de la relation entre les partenaires. Toutefois, on dispose de quelques indicateurs révélateurs. Le 17 juin 2004, les partenaires lançaient leur quatrième enquête de perception de l'alliance auprès des salariés, la première ayant débuté en janvier 2000, la seconde en décembre 2000 et la troisième en novembre 2002. Ces enquêtes permettent de recueillir l'opinion de 8 000 salariés sélectionnés de manière aléatoire (4 000 pour Renault et 4 000 pour Nissan). Le questionnaire 2004 comporte trente-six questions regroupées par thèmes : information, perception, alliance aujourd'hui, soutien, risques de l'alliance, avenir de l'alliance, vision stratégique. Selon un communiqué interne de Renault (2003) concernant les résultats de la troisième enquête :

- plus de 80 % des salariés des deux entreprises soutiennent l'alliance, soit une progression de plus de 15 points par rapport à la première enquête ;
- la crainte de perte d'emploi et de perte d'identité dans chaque entreprise tend à diminuer ;
- plus de 80 % des salariés expriment leur confiance dans le succès de l'alliance. Pour les salariés de Renault, ce succès est lié aux apports de Nissan concernant la maîtrise de la qualité. Pour les salariés de Nissan, le succès est lié à la vision ouverte de la coopération promue par Renault et à la complémentarité géographique des deux entreprises ;
- près de 90 % se prononcent pour le maintien de l'identité de chaque entreprise et près de 70 % pour l'autonomie de gestion ;
- la confiance dans un avenir commun est de 56 % chez Nissan (en progression de 13 points par rapport à la précédente enquête) et de 88 % chez Renault ;
- les salariés ont le sentiment d'être bien informés sur l'alliance (en hausse de plus de 30 points par rapport à 2000 chez Nissan) ;
- les salariés ont le sentiment que la connaissance réciproque des deux entreprises s'accroît ;
- un besoin d'informations plus claires et plus détaillées sur les projets de l'alliance se fait ressentir.

Le fait que les résultats de l'enquête ne soient pas communiqués dans le détail, ni à l'interne, ni à l'externe (les données sont destinées aux membres du comité de direction de l'alliance), peut constituer un signal révélateur de l'existence de tensions. Les contacts que l'on a pu établir avec de nombreux cadres de chez Renault nous permettent de confirmer cette hypothèse : des tensions ont toujours existé et persistent entre les acteurs de Renault et Nissan. Pour autant, elles n'ont pas empêché la coopération dans de nombreux domaines et l'obtention de résultats remarquables, ce qui suggère que les protagonistes ont réussi à surmonter jusqu'ici l'essentiel des difficultés pouvant résulter de leurs différences culturelles (organisationnelles et nationales).

Enfin, l'alliance a survécu et connu une dynamique positive, en ce sens qu'elle s'est renforcée avec le temps plutôt que de s'étioler. Plusieurs indicateurs permettent d'attester ce fait :

- la multiplication des groupes de coopération, qui sont passés de 12 à 19 ;
- un accroissement du poids des achats confiés à la filiale commune d'achats mise sur pied en 2001 (de 30 % des achats annuels des deux sociétés au départ à plus de 70 % en 2006) ;
- le renforcement des liens capitalistiques. La participation de Renault dans le capital de Nissan s'est renforcée, atteignant 44,3 %, et Nissan a acquis une participation de 15 % dans le capital de Renault (sans droits de vote) ;
- la solidification de la structure de gouvernance de l'alliance : la structure de gestion initiale de l'alliance a été remplacée par la création d'une entité commune dans laquelle les blocages dans les prises de décision ne sont juridiquement plus possibles.

Toutes les alliances n'évoluent pas aussi favorablement. On peut citer, pour la comparaison, l'alliance DaimlerChrysler-Mitsubishi qui ressemble sur de nombreux points à l'alliance Renault-Nissan. Nouée en 2000, elle réunit une entreprise européenne (DaimlerChrysler) et une entreprise japonaise (Mitsubishi). Lors de la conclusion de l'alliance, Mitsubishi est en difficulté économique et surendettée. DaimlerChrysler acquiert en juillet 2002 une participation de 34 % dans le capital de son partenaire et la coopération se veut globale. DaimlerChrysler doit aider au redressement de Mitsubishi. Si les deux alliances sont proches dans leurs modalités initiales, elles ne connaîtront pas la même dynamique. En effet, l'annonce par DaimlerChrysler de la cession totale de sa participation dans Mitsubishi en

novembre 2005 signale l'échec de la tentative de redressement de Mitsubishi et de la coopération globale entre les deux entreprises.

Si l'on prend en considération les constats précédents, il est possible de considérer que l'alliance Renault-Nissan se situe, à ce jour, plus proche du « pôle réussite » que du « pôle échec ». Pourtant, les différences culturelles sont significatives. Outre les différences linguistiques, Japonais et Français ont tendance à différer dans leur manière de concevoir et d'établir les relations entre individus, les relations entre l'individu et le groupe, les rapports avec la nature et dans leur manière de communiquer. Sans chercher à distinguer entre ce qui relève de la culture nationale et de la culture organisationnelle, un cadre dirigeant de Renault expatrié chez Nissan constate que<sup>27</sup> :

en regardant les deux années qui viennent de s'écouler, la chose qui était la plus surprenante c'était l'organisation de cette grosse entreprise qu'est Nissan, qui était fondamentalement différente de celle de Renault. Là, on est autant dans le domaine des différences culturelles que dans les différences entre deux entreprises, avec leurs deux histoires, très différentes. Chez Nissan, il est clair que la hiérarchie a un rôle très important et un rôle très respecté [...]. Le top management de Nissan, comme celui de Renault, donne des grandes orientations, c'est clair. Mais, au niveau intermédiaire, le rôle du gestionnaire est plus celui de *nemawashi*, c'est-à-dire un rôle d'atteinte d'un consensus sur la base de grands principes généraux. En France, on est moins habitué à ce rôle : le chef de service donne ou répercute les grandes orientations sans discussion fondamentale. Au Japon, le gestionnaire intermédiaire a donc plutôt un rôle de catalyseur que de donneur de direction.

Ces différences culturelles constituent, dès l'annonce de l'alliance, une source d'inquiétude et sont même parfois perçues comme un obstacle rédhibitoire. Ainsi, si l'agence d'évaluation financière Moody's souligne les difficultés liées aux différences de culture entre les deux groupes, Giovanni Agnelli, alors dirigeant du groupe Fiat, déclare :

Renault chez Nissan ? Ils ont beaucoup de courage [...] c'est vrai qu'ils sont complémentaires dans tout [...] sauf là-dedans (en vrillant son index sur son crâne)<sup>28</sup>.

De même, Jacques Calvet, ancien patron de PSA, déclare :

Je ne me serais jamais lancé dans une telle opération car les inconvénients, le risque financier, la juxtaposition de deux gammes plus concurrentes que com-

27. Extrait de la note pédagogique du cas Renault-Nissan (2002).

28. Magazine *L'Expansion*, n° 593, 18 mars 1999, article de Philippe Gallard, <http://www.lexpansion.com/art/134.0.124340.0.html> (consulté le 14 mars 2007).



plémentaires et surtout l'énorme difficulté à faire travailler des équipes culturellement à des années-lumière, l'emportent à mon avis sur les avantages (Ghosn et Riès, 2003, p. 184).

Comment se fait-il que ces différences culturelles, qualifiées par Carlos Ghosn lui-même de « colossales<sup>29</sup> », n'aient pas conduit à l'échec de l'alliance ?

### *Une explication plurielle*

D'emblée, on peut considérer que l'alliance Renault-Nissan constitue une référence en matière de gestion interculturelle, puisque la coopération a pu s'établir à large échelle et produire des résultats significatifs nonobstant des différences culturelles significatives. On est alors fondé à chercher à rendre compte de cette gestion interculturelle, à la caractériser.

Si l'on s'en tient aux propos d'acteurs de la coopération sur la gestion interculturelle, on risque d'être déçu. Par exemple, quand on a demandé au responsable des nouveaux produits à long terme de Nissan s'il y avait une gestion des différences culturelles dans l'alliance, voici la réponse qu'il a donnée :

Pas en tant que telle. Par contre, il est clair que le groupe qui a été envoyé au Japon a bien évidemment reçu une formation au départ sur le Japon, les Japonais, le travail au Japon [...]. De la même manière, il faut savoir que chez Nissan, on a démarré des séances de formation pour les Japonais, en tout cas pour ceux qui sont amenés à travailler quotidiennement avec les Français, sur l'inverse : qu'est-ce que la France, comment raisonnent les Français [...]. L'objectif étant à un moment donné d'avoir des séances communes. Il a été très enrichissant pour les Français, je crois, de percevoir après un an l'image que les Japonais ont d'eux. Je pense que l'inverse a été aussi vrai. Ce qui est clair, c'est que ça aide à niveler ces différences culturelles<sup>30</sup>.

On peut fournir une explication plausible à ces propos. D'une part, les gestionnaires n'ont pas nécessairement une idée précise de ce que peut recouvrir la gestion des différences culturelles. D'autre part, ils peuvent en conséquence imaginer qu'une « vraie » gestion des différences culturelles devrait permettre de réduire, supprimer ou modifier les différences culturelles. Dans ces conditions, la sensibilisation aux différences culturelles ne saurait constituer qu'une gestion « édulcorée » des différences culturelles.

29. Résumé des points forts de la conférence de Carlos Ghosn sur le management interculturel, Maison de la culture du Japon à Paris, 29 mai 2002, p. 9, [www.cej.org/fr/archives/CR/Ghosn.pdf](http://www.cej.org/fr/archives/CR/Ghosn.pdf) (consulté le 14 mars 2007).

30. Extrait d'une interview réalisée au Japon lors de la réalisation du cas Renault-Nissan (2002).

Même quand on se réfère aux discours de Louis Schweitzer ou Carlos Ghosn sur l'alliance, on trouve peu, voire pas de référence directe à la gestion interculturelle.

Si l'on se réfère à la manière dont a été conçue et est pilotée l'alliance<sup>31</sup>, il devient vite évident que l'alliance s'est construite autour d'une gestion interculturelle particulièrement riche. Elle mobilise en effet un bon nombre des leviers d'action pour maîtriser et réduire les différences culturelles ou les compenser (tableau III.3.2)<sup>32</sup>.

**Tableau II.3.2**  
**PRINCIPAUX LEVIERS D'ACTION DE LA GESTION**  
**INTERCULTURELLE MOBILISÉS DANS L'ALLIANCE**  
**RENAULT-NISSAN**

Orientation	Leviers d'actions	Mobilisés ?
Pour la maîtrise et la réduction des différences culturelles	1. Choix d'un partenaire congénère	Non
	2. Choix d'un partenaire avec lequel on a une expérience de travail en commun	Non
	3. Choix d'acteurs d'interface ayant un profil multiculturel	Oui
	4. Recrutement de personnel extérieur aux deux partenaires	Non
	5. Sensibilisation aux différences culturelles	Oui
	6. Enquêtes de climat relationnel	?
	7. Stabilité du personnel en interaction	Oui
	8. Étendue de l'interface réduite	?
	9. Structure des équipes de coopération sans accumulation de clivages	Oui
	10. Autonomie des équipes de coopération	?
	11. Stratégie d'équilibre plutôt que de domination	?
	12. Instauration de barrières à la sortie de la relation	?
	13. Réduction de l'incertitude par de l'information abondante	?
	14. Réduction de l'ambiguïté par l'usage de médias riches	?

31. On s'appuie ici sur les données qu'on a collectées sur l'alliance Renault-Nissan pour la réalisation des cas éponymes (Blanchot et Kalika, 2002, 2006).

32. Dans la suite de l'exposé, on indique entre parenthèses les numéros des leviers concernés.

Orientation	Leviers d'actions	Mobilisés ?
Pour la fortification de la coopération afin de compenser les tensions irréductibles associées aux différences culturelles	15. Discussion sur les objectifs à atteindre et la stratégie à mettre en place	Oui
	16. Importance et crédibilité des engagements	Oui
	17. Vaste étendue du champ de la coopération – Importance des enjeux	Oui/ ? <sup>a</sup>
	18. Complémentarité et exclusivité des contributions de chacun	Oui ? <sup>b</sup>
	19. Justice des rétributions des partenaires	?
	20. Incitations individuelles à coopérer	Oui
	21. Processus visant à développer un sentiment de justice procédurale	

<sup>a</sup> Le « oui/ ? » signifie ici qu'on ne dispose pas de données suffisantes pour répondre avec certitude par l'affirmative ou la négative concernant l'exclusivité des contributions.

<sup>b</sup> Le « oui ? » signifie ici que le discours (charte, déclarations des dirigeants) affirme bien l'adoption d'un principe de justice distributive mais que l'on ne dispose pas d'informations permettant de vérifier si les acteurs de la coopération partagent effectivement un sentiment de justice des rétributions.

Nissan n'était pas un partenaire de Renault avant l'alliance (levier n° 2). Le rapprochement entre les deux entreprises est le résultat de l'adéquation entre les besoins de Nissan (l'entreprise était à la recherche d'un partenaire pouvant l'aider à sortir de ses difficultés) et les ambitions de Renault (devenir un constructeur de référence au niveau mondial et pas uniquement européen, voir notamment Emerson, 2001). C'est Louis Schweitzer, le patron de Renault en 1999, qui va démarrer la coopération. Selon ses dires, il s'agit de former un groupe binational, fondé sur le respect, la compréhension réciproque et le maintien de l'identité des deux entreprises (leviers n° 5 et n° 11). Ghosn et Riès (2003) précisent à ce sujet :

Le succès de l'alliance est fondé sur le fait que nous faisons attention à toujours contrôler toutes les tendances, d'un côté comme de l'autre, qui pourraient être destructrices de valeur. Lorsque Nissan était à l'article de la mort, le risque de voir ces tendances l'emporter se situait plutôt du côté de Renault. Mais la direction du groupe français a su résister à la tentation de jouer d'un rapport de force. Cette attitude mérite d'autant plus d'être soulignée qu'elle est plutôt exceptionnelle dans « l'univers impitoyable » des affaires. Le comportement d'un Louis Schweitzer est diamétralement opposé à celui de Juergen Schrempp (PDG de DaimlerChrysler).

Cet évitement de la domination (levier n° 11) et cette sensibilité aux différences culturelles (levier n° 5) sont notamment le fruit de l'expérience

tirée de l'échec du rapprochement avec Volvo dans les années 1990, comme le suggèrent les propos mêmes de Schweitzer lors du bilan de l'alliance cinq ans après sa création :

Alors que sur le papier la fusion avec Volvo était rationnelle, qu'on la croyait acceptée, les gens de Volvo ont été ravis qu'elle échoue. Nous n'avons pas pu venir ce rejet. On avait un système qui était bon sur le plan théorique, mais qui dans la pratique ignorait cette dimension psychologique. Avec Nissan, on a fait au fond exactement l'inverse en mettant sur pied quelque chose qui sur le plan théorique était difficile mais qui s'est révélé réalisable<sup>33</sup>.

Dans les faits, la participation de Renault dans le capital de Nissan ne doit pas être considérée comme l'indice d'une domination de Renault dans l'alliance. Les dirigeants ont su dissocier le « rapport actionnarial » du « rapport partenarial<sup>34</sup> ». En revanche, la participation financière constitue un engagement crédible (levier n° 16) important au départ de la relation. En effet, c'est presque 5 milliards d'euros d'investissement dont la rentabilité est loin d'être assurée puisqu'il existe des doutes sur la capacité de Nissan à sortir du marasme. C'est une preuve d'engagement fort.

La vision stratégique du partenariat est discutée pendant la phase de négociation (levier n° 15) à la suite d'une évaluation par plusieurs groupes de travail des synergies potentielles entre les deux groupes. L'enjeu est considérable pour les deux groupes (levier n° 17). Pour Nissan, c'est peut-être l'opération de la dernière chance, la dernière tentative de redressement. Pour Renault, c'est une occasion unique de nourrir son ambition. Dans une telle situation, on a la volonté de surmonter les obstacles, y compris ceux d'ordre culturel. Le principe d'une vaste étendue du champ de la coopération (levier n° 17) est retenu compte tenu de l'importance de la complémentarité entre les partenaires (levier n° 18). D'une manière générale, Renault est fort là où Nissan est faible et réciproquement (en matière d'implantation et de compétences concernant la qualité, le design, la motorisation, la gestion des achats). Si les contributions de chacun sont complémentaires, rien ne permet de dire qu'elles sont exclusives (il est possible que d'autres partenaires pourraient les apporter). Quoi qu'il en soit, la multiplication des réalisations communes (rationalisation des achats, développement de plateformes communes, mise en place d'un système

33. Interview de Louis Schweitzer publiée dans le quotidien *Le Monde* du 30 mars 2004. Propos repris dans le cas Renault-Nissan (Blanchot et Kalika, 2006). Pour un complément d'analyse sur les problèmes interculturels associés au rapprochement Renault-Volvo, voir d'Iribarne et autres (2002, chapitre 4).

34. La question de savoir si Renault-Nissan est une alliance ou une acquisition est traitée par ailleurs (voir Blanchot et Kalika, 2002, 2006). En fait, on se situe à mi-chemin dans l'opposition entre l'alliance « pure » et l'acquisition « pure ».

d'information commun) va rapidement constituer une barrière à la sortie de la relation (levier n° 12).

Pour sensibiliser les acteurs aux différences culturelles (levier n° 5), des programmes de formation sont mis en place de chaque côté, et plusieurs centaines de personnes en bénéficieront. Outre une conférence sur la culture française et japonaise, il y a une session de travail « Working with Japanese/French Partners » (Travailler avec des partenaires japonais/français) qui est une formation permettant de comprendre la culture et les méthodes de travail respectives, en mettant l'accent sur trois grands domaines : les communications, la gestion de projet et la résolution des difficultés, tout en maintenant un partenariat positif. Cette formation s'adresse aux acteurs clés de l'alliance. Nous trouvons aussi des séminaires de travail en équipe, « Team-Working Seminars » (TWS), destinés aux entités de l'alliance ainsi qu'aux organisations communes. Ces séminaires ont pour but d'améliorer l'efficacité du travail en équipe, de renforcer les liens personnels et la confiance mutuelle, de construire l'identité des équipes et de partager des objectifs communs. Depuis leur lancement en 2003, 21 équipes ont mis en place des séminaires de travail en équipe, impliquant plus de 360 participants. Par ailleurs, la formation à l'anglais (langue de travail pour l'alliance) est encouragée et le recours légitime à des traducteurs est prévu si c'est nécessaire pour s'assurer d'une compréhension réciproque parfaite.

Une charte de l'alliance est par ailleurs rédigée ; elle vise à promouvoir les valeurs communes du nouvel ensemble, la confidentialité et les règles de travail en commun au quotidien. Il y est notamment stipulé que « l'alliance est équilibrée et équitable » (leviers n° 11 et n° 19). En outre, certaines attitudes et certains comportements sont encouragés qui, de fait, promeuvent le respect des différences culturelles (leviers n° 5 et n° 11) et la justice procédurale (levier n° 21) :

- l'élaboration et le respect de règles de travail communes (principe d'uniformité)<sup>35</sup> ;
- la transparence dans les échanges ainsi que la sincérité et la fiabilité des informations mises en commun (principe d'exactitude) ;
- l'adoption de solutions et de décisions comprises et acceptées par chacun (principes de représentativité et de clarté) ;
- la résolution de problèmes en commun (principe de représentativité) ;

---

35. Les principes rappelés entre parenthèses sont ceux qui sont issus de la théorie de la justice procédurale qui semblent, selon nous, pouvoir être rattachés à l'attitude ou au comportement promu dans la charte de l'alliance.

- la conduite d'échanges approfondis et réguliers en toute loyauté dans le respect de l'histoire de chacun (principes éthique et de respect) ;
- le souci d'être compris (principe de clarté) ;
- l'attention aux différences culturelles, la reconnaissance et le mélange des forces et des styles propres aux deux cultures ;
- le respect de chaque personne dans sa culture autant que dans ses origines (principe de respect) ;
- l'écoute active et la recherche de la compréhension avant de juger.

La constitution des groupes de travail transverses (« cross company teams » ou « CCT<sup>36</sup> ») s'est faite sur le double critère de la parité et de la compétence (levier n° 9). Chaque groupe est composé à parité d'acteurs de Renault et de Nissan. Toutefois, la direction n'est conjointe que pour le groupe de travail jugé le plus stratégique. Dans les autres groupes, elle est unique, mais avec systématiquement un adjoint provenant de l'autre entreprise. Le choix d'une direction unique plutôt que d'une codirection pour la plupart des groupes de projet peut s'expliquer par des impératifs d'efficacité et d'efficacités : des décisions conjointes pour des activités opérationnelles seraient trop coûteuses et trop lentes (levier n° 8). Pour choisir qui d'un salarié de Renault ou de Nissan dirigera un groupe à direction unique, c'est le critère de la compétence qui a prévalu. Ici, la compétence s'entend par rapport aux entreprises (compétences organisationnelles) plutôt qu'aux hommes (compétences individuelles). De fait, il est apparu qu'environ la moitié des groupes était dirigée par des salariés de Renault et l'autre moitié par des salariés de Nissan. Les critères de parité et de compétences retenus respectent les identités en place et ne créent pas de clivages reflétant une domination de Renault. En outre, les groupes de travail sont constitués de personnes qui appartiennent à la même industrie et qui exercent souvent le même métier (ingénierie, achats) (levier n° 9).

Comparativement à l'étendue de la coopération, l'interface est plutôt réduite (levier n° 8). Les échanges, depuis le début de l'alliance, ont concerné seulement 462 personnes (y compris dans les organisations communes). Ces 462 personnes ne sont pas les seules engagées dans le fonctionnement de l'alliance. Quelques centaines d'autres travaillent dans les structures de l'alliance : groupes de travail transversaux, bureau de coordination, comités de pilotage de l'alliance. Mais, au total, il ne s'agit que d'une proportion très réduite des effectifs des deux entreprises qui représentent presque

---

36. CCT est une abréviation aussi parfois utilisée pour « Cross-Cultural Training » (par exemple, Parkhe, 1991, p. 585).

300 000 salariés. Le manager de l'alliance le plus connu, à côté de Louis Schweitzer, est Carlos Ghosn. C'est l'archétype du manager « multiculturel » (levier n° 3). Il a une expérience à l'international et se définit lui-même comme le produit non pas d'une mais de plusieurs cultures, étant d'origine libanaise, né au Brésil et éduqué en France. Il a en outre une expérience de travail à l'international, ayant travaillé en France, au Brésil, aux États-Unis avant de s'installer au Japon. Pour Ghosn, cette expérience multiculturelle constitue bien un atout pour le pilotage d'une alliance (Emerson, 2001).

Finalement, les partenaires ont su faire évoluer les modalités initiales de l'alliance, au fur et à mesure de leur apprentissage mutuel et des changements du contexte. C'est un gage de la pérennité des alliances (voir Blanchot, 2000a). En particulier, ils ont décidé de mettre en place des enquêtes de climat relationnel (levier n° 6) qui peuvent être considérées comme un élément du tableau de bord de pilotage de l'alliance et, en particulier, comme un outil pour la gestion des différences culturelles.

## CONCLUSIONS

Les recherches disponibles ne valident pas pleinement l'idée reçue d'un effet négatif des différences culturelles sur la réussite des alliances. Certes, elles peuvent contribuer à une qualité relationnelle dégradée et à la rupture. Mais ce n'est pas un effet mécanique. La distance culturelle peut même avoir un effet positif.

Les explications sont plurielles avec au moins l'une d'entre elles d'intérêt pour le praticien : une partie de la variation constatée de l'effet des différences culturelles pourrait s'expliquer par « la main visible du manager ». L'absence de déterminisme est rassurante mais aussi anxiogène. Elle confère au manager une responsabilité que le déterminisme aurait pu lui ôter. « L'allianceur » pourrait alors craindre la mise à l'index aussitôt qu'émerge l'incompréhension ou le conflit dans l'alliance qu'il pilote. Ce serait surestimer son pouvoir<sup>37</sup>. Comme tout manager, il peut influencer, rarement déterminer.

À cet effet, il dispose de leviers d'action multiples. Certains permettent d'agir sur les différences culturelles, comme le choix du profil du partenaire. D'autres peuvent contribuer à atténuer leurs effets négatifs ou révéler leurs vertus, comme la sensibilisation. Enfin, il est possible de mobiliser des leviers qui fortifient la coopération et rendent moins menaçantes les conséquences négatives des différences culturelles, même s'ils ne les affectent d'aucune

---

37. Et peut-être se méprendre sur la gravité de la situation : l'incompréhension et le conflit, lorsqu'ils ne deviennent pas la règle, peuvent être tout à fait fertiles.

manière. C'est notre conception « élargie » de la gestion interculturelle. Elle repose sur deux postulats réalistes. D'une part, les effets indésirables des différences culturelles ne peuvent jamais être intégralement maîtrisés. D'autre part, ces effets peuvent d'autant plus contribuer à l'éclatement de la coalition que celle-ci est fragile. Une mission de la gestion interculturelle peut donc être de solidifier la coopération. Deux approches complémentaires sont possibles. La première consiste à « délester » la coopération des autres sources possibles de tension. La seconde à renforcer l'attrait de la coopération. Il s'agit, en d'autres termes, de réduire les « forces centrifuges » et de renforcer les « forces centripètes », autres que les différences culturelles. En quelque sorte, c'est le déséquilibre en faveur des forces centripètes qui assure l'équilibre dans l'alliance.

On cherche à montrer que c'est cette gestion interculturelle « enrichie » qui est à l'œuvre dans l'alliance Renault-Nissan et qui contribue à expliquer pourquoi les différences culturelles jugées colossales n'ont pas empêché le succès. Il s'agit d'un rapprochement original qui tire sa force de son caractère hybride : comme dans une fusion et acquisition, toutes les synergies potentielles entre les deux entreprises sont explorées, mais, comme dans une alliance, l'identité des partenaires est préservée et l'équilibre des intérêts de chacun recherché.

## RÉFÉRENCES

- Arino, A., et J. de la Torre, « Learning from Failure : Toward an Evolutionary Model of Collaborative Ventures », *Organization Science*, 9 (3) : 306-325, 1998.
- Barkema, H. G., O. Shenkar, F. Vermeulen et J. H. J. Bell, « Working abroad, Working with Others : How Firms Learn to Operate International Joint Ventures », *Academy of Management Journal*, 40 (2) : 426-442, 1997.
- Barkema, H. G., et F. Vermeulen, « What Differences in the Cultural Backgrounds of Partners are Detrimental for International Joint Ventures ? », *Journal of International Business Studies*, 28 (4) : 845-864, 1997.
- Beamish, P. W., et A. Delios, *Improving Joint Venture Performance through Congruent Measures of Success. Cooperatives Strategies. European Perspectives*, P. W. Beamish and J. P. Killing, 1997.
- Blanchot, F., « L'alliance comme levier et lieu du changement », dans O. Meier (dir.), *Gestion du changement*, Dunod, Gestion Sup (à paraître).
- Blanchot, F., « Alliances et performances. Un essai de synthèse », *Cahier de recherche CREPA-DRM*, 2006.1 : 43 p., 2006a.
- Blanchot, F., « Qu'est-ce qu'un manager d'alliances ? », *Cahier de recherche CREPA-DRM*, 2006.3 : 21 p., 2006b.



- Blanchot, F., « Le manager d'alliance(s) : un bâtisseur et un pilote », dans M. Barabel et O. Meier, *Manager*, Dunod, p. 263-277, 2006c.
- Blanchot, F., et M. Kalika, « L'alliance Renault-Nissan », *Cas Multimédia*, CCMP, 2002.
- Blanchot, F., et M. Kalika, « L'alliance Renault-Nissan : de 1999 à 2006 », *Cas Multimédia*, CCMP, 2006.
- Blanchot, F., et P. Romelaer, « Le partage des tâches et des coûts dans le cadre d'une activité conjointe », *Rapport de recherche Dauphine/CREPA pour GDF*, 2002.
- Bleeke, J., et D. Ernst, « Réussir une alliance transfrontalière », *Harvard-L'Expansion*, 66-77, 1992.
- Cartwright, S., et C. L. Cooper, « Predicting Success in Joint Venture Organisations in Information Technology », *Journal of General Management*, 15 (1) : 39-52, 1989.
- Cartwright, S., et C. L. Cooper, « The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage », *Academy of Management Executive*, 7 (2) : 57-70, 1993.
- Cauley de la Sierra, M., *Managing Global Alliances. Key Steps for Successful Collaboration*, Addison-Wesley, 1995.
- Cerdin, J.-L., et J.-M. Peretti, « Les déterminants de l'adaptation des cadres expatriés », *Revue française de gestion*, 2000.
- Chevrier, S., *Le Management interculturel*, Paris, PUF, 2003.
- Chevrier, S., « Le management des projets interculturels. Entre le rêve du melting pot et le cauchemar de la tour de Babel », *Gérer et comprendre*, 45, 1996.
- Child, J., et D. Faulkner, *Strategies of Cooperation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford University Press, 1998.
- Cools, K., et A. Roos, *The Role of Alliance in Corporate Strategy*, BCG Report-The Boston Consulting Group, 2005.
- Crovitz, G., « Crafting a JV Prenup », *Harvard Business Review*, 82 (11) : 30-30, 2004.
- Das, T. K., et B.-S. Teng, « Partner Analysis and Alliance Performance », *Scandinavian Journal of Management*, 19 : 279-308, 2003.
- Delavallée, E., *La Culture d'entreprise pour manager autrement*, Éditions d'organisation, 2002.
- d'Iribarne, P., A. Henry, J.-P. Segal, S. Chevrier et T. Globokar, *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Seuil, 2002.
- Doz, Y. L., « The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances : Initial Conditions or Learning Processes ? », *Strategic Management Journal*, 17 : 55-83, 1996.
- Doz, Y. L., « Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms : Some Critical Issues », *International Studies of Management*, 17 (4) : 31-57, 1988.

- Doz, Y., et G. Hamel, *L'avantage des alliances. Logiques de création de valeur*, traduction de *The art of Creating Value through Partnering*, 1998, Dunod, 2000.
- Doz, Y., J. Santos et P. Williamson, « Diversity : the Key to Innovation Advantage », *European Business Forum*, (17) : 25-27, 2004.
- Doz, Y. L., « Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms : Some Critical Issues », *International Studies of Management*, 17 (4) : 31-57, 1988.
- Emerson, V., « An Interview with Carlos Ghosn, President of Nissan Motors, Ltd. and Industry Leader of the Year (Automotive News, 2000) », *Journal of World Business*, 36 (1) : 3-10, 2001.
- Ertel, D., J. Weiss et L. J. Visioni, « Managing Alliance Relationships. Ten Key Corporate Capabilities », *Vantage Partners*, 2001.
- Eschbach, D. M., G. E. Parker et P. A. Stoerberl, « American Repatriate Employees' Retrospective Assessments of the Effects of Cross-Cultural Training on their Adaptation to International Assignments », *Journal of Human Resource Management*, 12 (2) : 270-287, 2001.
- Faulkner, D. O., et M. D. Rond, *Perspectives on Cooperative Strategy*, Cooperative Strategy, 2000.
- Fey, C. F., et P. W. Beamish, « Organizational Climate Similarity and Performance : International Joint Ventures in Russia », *Organization Studies*, 22 (5) : 853-882, 2001.
- Folger, R., et R. Cropanzano, *Organizational Justice and Human Resource Management*, London, Sage Publications, 1998.
- Fréchet, M., *Les Conflits dans les partenariats d'innovation. Gestion*, Toulouse, Université de Sciences sociales, 2002.
- Gazier, B., *Les Stratégies des ressources humaines*, La Découverte, 1993.
- Ghosn, C., et P. Riès, *Citoyen du monde*, 2003.
- Gulati, R., « Does Familiarity Breed Trust ? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances », *Academy of Management Journal*, 38 (1) : 95-112, 1995.
- Gulati, R., T. Khanna et N. Nohria, « Unilateral Commitments and the Importance of Process in Alliances », *Sloan Management Review*, printemps, 61-69, 1994.
- Harbison, J., et P. Pekar, *Cross-Border Alliances in the Age of Collaboration*, Booz-Allen & Hamilton, 20 p., 1997.
- Harrigan, K. R., « Strategic Alliances and Partner Asymmetries », *Management International Review* (Special Issue) : 53-72, 1988.
- Hennart, J.-F., et M. Zeng, « Cross-Cultural Differences and Joint Venture Longevity », *Journal of International Business Studies*, 33 (4) : 699-716, 2002.

- Hu, M. Y., et H. Chen, « An Empirical Analysis of Factors Explaining Foreign Joint Venture Performance in China », *Journal of Business Research*, 35 (2) : 165-173, 1996.
- Huang, Y., C. Rayner et L. Zhuang, « Does Intercultural Competence Matter in Intercultural Business Relationship Development ? », *International Journal of Logistics : Research and Applications*, 6 (4) : 277-288, 2003.
- Inkpen, A. C., et J. Birkenshaw, « International Joint Ventures and Performance : an Interorganizational Perspective », *International Business Review*, 3 (3) : 201-217, 1994.
- Inkpen, A. C., et S. C. Currall, « The Nature, Antecedents, and Consequences of Joint Venture Trust », *Journal of International Management*, 4 (1) : 1-20, 1998.
- Johnson, J. P., M. A. Korsgaard et H. J. Sapienza, « Perceived Fairness, Decision Control, and Commitment in International Joint Venture Management Teams », *Strategic Management Journal*, 23 (12), 2002.
- Kang, N.-H., et K. Sakai, « International Strategic Alliances : their Role in Industrial Globalisation », *STI Working Paper 2000/5* OCDE, 2000.
- Kogut, B., « Joint Ventures : Theoretical and Empirical Perspectives », *Sloan Management Review*, 9 : 319-332, 1988.
- Kogut, B., « The Stability of Joint Ventures : Reciprocity and Competitive Rivalry », *The Journal of Industrial Economics*, 38 (2) : 183-198, 1989.
- Kogut, B., et U. Zander, « Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology », *Organization science*, 3 (3) : 383-397, 1992.
- Kogut, B., et U. Zander, « Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation », *Journal of International Business Studies*, 625-645, 1993.
- Kumar, R., et P. H. Andersen, « Inter Firm Diversity and the Management of Meaning in International Strategic Alliances », *International Business Review*, 9 : 237-252, 2000.
- Lane, H. W., et P. W. Beamish, « Cross-Cultural Cooperative Behavior in Joint Ventures in LDCs », *Management International Review*, 30 (Special Issue) : 87-102, 1990.
- Lane, P. J., et M. Lubatkin, « Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning », *Strategic Management Journal*, 19 : 461-477, 1998.
- Lane, P. J., J. E. Salk et M. A. Lyles, « Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures », *Strategic Management Journal*, 22 (12) : 1139-1161, 2001.
- Langlois, R. N., et P. R. Robertson, *Firms, Markets and Economic Change. A Dynamic Theory of Business Institutions*, London, Routledge, 1995.

- Lawrence, P. R., et J. W. Lorsch, *Organization and environment*, Harvard University Press, 1967. Traduction française : *Adapter les structures de l'entreprise*, Éditions d'organisation, 1967.
- Li, J., K. Xin et M. Pillutla, « Multi-Cultural Leadership Teams and Organizational Identification in International Joint Ventures », *Journal of Human Resource Management*, 13 (2) : 320-337, 2002.
- Lin, X., et R. Germain, « Sustaining Satisfactory Joint Venture Relationships : the Role of Conflict Resolution Strategy », *Journal of International Business Studies*, 29 (1) : 179-196, 1998.
- Lu, L.-T., « Conflict Resolution Strategy between Foreign and Local Partners in Joint Ventures in China », *The Journal of American Academy of Business*, 8 (1) : 236-240, 2006.
- Lucas, O., et P. Piron, « La conception en alliance intégrée. Le cas de l'alliance européenne des missiles tactiques », *Les Amis de l'École de Paris*, 1998.
- Luo, Y., « Building Trust in Cross-Cultural Collaborations : Toward a Continuity Perspective », *Journal of Management*, 28 (5) : 669-694, 2002.
- Luo, Y., « How Important are Shared Perceptions of Procedural Justice in Cooperative Alliances ? », *Academy of Management Journal*, 48 (4) : 695-708, 2005.
- Madhok, A., « Cost, Value and Foreign Entry Mode : the Transaction and the Firm », *Strategic Management Journal*, 18 : 39-61, 1997.
- Makino, S., et P. W. Beamish, « Performance and Survival of Joint Ventures with Non-Conventional Ownership Structures », *Journal of International Business Studies*, 29 (4) : 797-818, 1998.
- Meschi, P.-X., « Longevity and Cultural Differences of International Joint Ventures : Toward Time-Based Cultural Management », *Human Relations*, 50 (2) : 211-227, 1997.
- Meschi, P.-X., et A. Roger, « Cultural Context and Social Effectiveness in International Joint Ventures », *Management International Review*, 34 (3) : 197-215, 1994.
- Mjoen, H., et S. Tallman, « Control and Performance in International Joint Ventures », *Organization Science*, 8 (3), 1997.
- Mohr, J., et R. Spekman, « Characteristics of Partnership Success : Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques », *Strategic Management Journal*, 15 : 135-152, 1994.
- Monin, P., « Vers une théorie évolutionniste réaliste des alliances stratégiques », *Revue française de gestion*, (139) : 49-71, 2002.
- Morisini, P., S. Shane et H. Singh, « National Culture Distance and Cross-Border Acquisition Performance », *Journal of International Business Studies*, 29 (1), 1998.

- Nelson, R., et S. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Belknap Press of Harvard University, 1982.
- Nonaka, I., et H. Takeuchi, *La Connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, 1997.
- Park, S. H., et M. V. Russo, « When Competition Eclipses Cooperation : an Event History Analysis of Joint Venture Failure », *Management Science*, 42 (6) : 875-890, 1996.
- Park, S. H., et G. R. Ungson, « The Effect of National Culture, Organizational Complementary and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution », *Academy of Management Journal*, 40 (2) : 279-307, 1997.
- Parker, B., Y. Zeira et T. Hatem, « International Joint Venture Managers : Factors Affecting Personal Success and Organizational Performance », *Journal of International Management*, 2 (1) : 1-29, 1996.
- Parkhe, A., « Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances », *Journal of International Business Studies*, 579-601, 1991.
- Parkhe, A., « Interfirm Diversity in Global Alliances », *Business Horizons*, 2-4, 2001.
- Perlmutter, H. V., « The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation », *Columbia Journal of World Business*, 14 (1) : 9-18, 1969.
- Pothukuchi, V., F. Damanpour, J. Choi, C. C. Chen et S. H. Park, « National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance », *Journal of International Business Studies*, 33 : 243-265, 2002.
- Puthod, D., « Alliances de PME : un diagnostic », *Revue française de gestion*, 30-45, 1996.
- Reuer, J. J., M. Zollo et H. Singh, « Post-Formation Dynamics in Strategic Alliances », *Strategic Management Journal*, 23 (2) : 135-151, 2002.
- Ring, P. S., et A. H. Van de Ven, « Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships », *Academy of Management Review*, 19 (1) : 90-118, 1994.
- Romelaer, P., *Innovation and Management Constraints*, Working Paper CREPA, 2002.
- Salk, J., « Partners and Other Stangers. Cultural Boundaries and Cross-Cultural Encounters in International Joint Venture Teams », *International Studies of Management and Organization*, 26 (4) : 48-72, 1997a.
- Salk, J. E., « Gérer une joint venture internationale », *Décisions Marketing*, (10) : 7-14, 1997b.
- Salk, J. E., et M. Y. Brannen, « National Culture, Networks, and Individual Influence in a Multinational Management Team », *Academy of Management Journal*, 43 (2) : 191-202, 2000.

- Salk, J. E., et O. Shenkar, « Social Identities in an International Joint Venture : An Exploratory Case Study », *Organization Science*, 12 (2) : 161-178, 2001.
- Sarkar, M., R. Echambadi, S. T. Cavusgil et P. S. Aulakh, « The Influence of Complementary, Compatibility, and Relationship Capital on Alliance Performance », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (4) : 358-373, 2001.
- Saxton, T., « The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes », *Academy of Management Journal*, 40 (2) : 443-461, 1997.
- Shenkar, O., « Cultural Distance Revisited : Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences », *Journal of International Business Studies*, 32 (3) : 519-535, 2001.
- Shenkar, O., et Y. Zeira, « Role Conflict and Role Ambiguity of Chief Executive Officers in International Joint Ventures », *Journal of International Business Studies*, 23 (1) : 55-75, 1992.
- Sirmon, D. G., et P. J. Lane, « A Model of Cultural Differences and International Alliance Performance », *Journal of International Business Studies*, 35 : 306-319, 2004.
- Thevenet, M., *La Culture d'entreprise*, 2003.
- Trompenaars, F., *L'Entreprise multiculturelle*, Maxima, 1994.
- Van Marrewijk, A., « The Management of Strategic Alliances : Cultural Resistance. Comparing the Cases of Dutch Telecom Operator in the Netherlands Antilles and Indonesia », *Culture and Organization*, 10 (4) : 303-314, 2004.
- Yan, A., et M. Zang, « International joint venture instability : a critique of previous research, a reconceptualization, and directions for future research », *Journal of International Business Studies*, 30 (2) : 397-414, 1999.
- Zollo, M., J. J. Reuer et H. Singh, « Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances », *Organization Science*, 13 (6) : 701-713, 2002.



