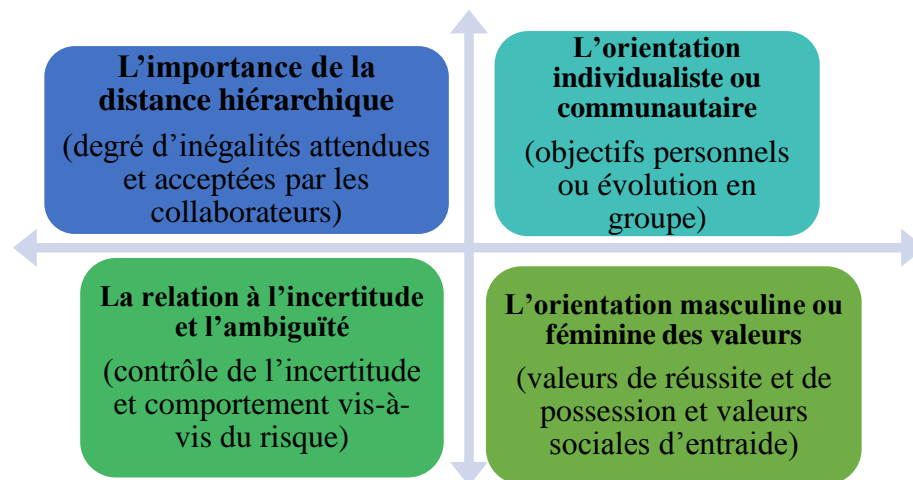


3. Le management interculturel

Le management interculturel s'attache à examiner de manière explicite les interactions des collaborateurs marqués par des cultures nationales et/ou des cultures organisationnelles différentes (Adler, 2002 ; Bournois, Defelix et Retour, 2000), il «est considéré comme une forme de management capable de connaître l'existence de cultures différentes, d'intégrer les valeurs sur lesquelles reposent ces cultures dans l'exercice des différentes fonctions d'entreprise et de combiner la prise en compte des spécificités culturelles avec les impératifs stratégiques globaux » (Dupriez et Solange, 2002 : 125).

3.1. Les variables de la diversité du management selon les pays

L'une des variables les plus importantes est la culture. Ainsi, selon Hofstede, la culture d'un pays peut être définie selon quatre dimensions bipolaires, indépendantes les unes des autres, et pouvant servir à décrire les styles de management propres à chaque culture nationale. Ses dimensions ont considérées avoir une influence sur le style de direction des entreprises, la motivation des salariés, les structures, ainsi que sur la manière d'appréhender et de gérer l'incertitude au sein des organisations. Ces variables sont expliqués dans le schéma ci-dessous.



En l'occurrence, quand une entreprise prend la décision de s'internationaliser, celle-ci doit rendre en considération les spécificités culturelles nationales et organisationnelles des pays d'accueil afin d'y adapter son style de management. Dans ce qui suit nous allons découvrir les quatre modes que peut adopter une multinationale pour gérer ses relations avec ses filiales.

3.2. Le management des relations entre l'entreprise mère et les filiales

Bien qu'il existe plusieurs facteurs pouvant influencer le degré d'autonomie d'une filiale, tels que définit par Atamer et Caloris (1999) : la turbulence de l'environnement, le

degré de similitude et de proximité des activités, l'importance des ressources locales et le niveau des différences culturelles, cette dernière est celle qui nous intéresse pour aborder la question de la relation de l'entreprise mère avec ses filiales.

Or, le fait de se situer au niveau international complexifie le rôle du siège et sa relation avec ses filiales étrangères, notamment dans les domaines du management, du contrôle et de la communication. L'entreprise doit notamment faire face à des lieux et des temps différents et surtout répondre à la dimension interculturelle de ses équipes et de son organisation, afin de faire face à la diversité des attentes et besoins des marchés locaux et aux caractéristiques de la population locale. Pour répondre à ce type de difficultés, l'entreprise peut opter pour différents modes de relations avec ses filiales à l'étranger (Perlmutter, 1979). Ces relations tournent autour de la question de l'intégration mondiale et des exigences en matière de différenciation. Les implications de la représentation des relations entre le siège et les filiales débouchent sur l'importance à accorder aux éléments de centralisation/décentralisation ainsi que l'intérêt stratégique de recourir à la standardisation et la formalisation des procédures et politiques. Ainsi, selon l'orientation culturelle, quatre modèles managériaux sont définis :

5.2.1. Le modèle ethnocentrique : Centré sur la culture de l'entreprise mère qui détient l'autorité principale (centre de décision) et diffuse ses valeurs à l'ensemble des filiales du groupe.

Attitude siège- filiales	Caractéristiques
Leadership organisationnel, prise de décision, coordination et contrôle	Le siège comme centre de l'autorité et de décision, contrôle exercé sur les filiales et développement de la culture commune de L'entreprise mère.
Communication et flux d'information	Du siège vers les filiales
Gestion des ressources humaines	Cadre de la maison mère aux postes clés (centralisation)
Politique marketing et action commerciale	Stratégie de développement à partir des standards du pays d'origine

Exemple : le concept suédois IKEA Areproduit pendant longtemps avec une faible adaptation sur les différents marchés visé. La stratégie su groupe a par conséquent essentiellement reposé sur une globalisation des politiques et des méthodes, en limitant au strict nécessaire les stratégie de différenciation locale. Dotée d'une forte culture, les postes clés ont eu tendance à être monopolisés par les scandinaves et les standards du pays

d'origine ont été appliqués à l'ensemble du personnel. Il est à noter que ce modèle a été utilisé auprès de filiales de pays proches ou en voie de développement.

5.2.2. Le modèle polycentrique : Les décisions stratégiques du groupe sont prises en fonction des cultures des différents pays. Chaque filiale est considérée comme une entreprise nationale.

Attitude siège- filiales	Caractéristiques
Leadership organisationnel, prise de décision, coordination et contrôle	Forte autonomie de décision accordée aux filiales, préservation des cultures nationales et organisationnelle des entités. Contrôle du siège limité.
Communication et flux d'information	Le flux est limité entre le siège et les filiales.
Gestion des ressources humaines	Cadre locaux aux postes clés (délégation)
Politique marketing et action commerciale	Adaptation de la politique marketing et commerciale aux spécificités locales.

Exemple : le distributeur hollandais Ahold a élaboré sa stratégie autour de la préservation des cultures, en accordant une forte autonomie de décision et d'action à ses filiales étrangères.

5.2.3. Le modèle réiocentrique

Ce dernier se positionne entre la vision mondiale et la vision locale. Il vise donc à diviser le pays en bloc régionaux plus ou moins constitués.

Attitude siège- filiales	Caractéristiques
Leadership organisationnel, prise de décision, coordination et contrôle	Fort pouvoir des sièges régionaux avec incitation pour contribution aux performances économiques de la région.
Communication et flux d'information	Flux issus des sièges régionaux.

Gestion des ressources humaines	Cadre de la région aux postes clés (délégation)
Politique marketing et action commerciale	Stratégie de développement à partir des synergies entre pays de la même zone géographique.

Exemple : ce modèle a été adopté par le groupe KERING (Pinault-Printemps-Redoute), afin de concilier des logiques d'économies d'échelle et les opportunités stratégiques de grandes régions économiques. Il entend ainsi, à gérer les relations entre le siège et ses filiales à l'intérieur des zones géographiques délimitées. Ceci offre l'avantage pouvoir maîtriser les coûts d'organisation, tout en étant ouvert aux particularités locales et culturelles de ces différentes régions.

3.2.4. Le modèle géocentrique : Veille à insérer tous les acteurs du groupe (siège et filiale) dans les processus de prise de décisions. Il est construit autour d'une logique de réseau de filiales internationales.

Attitude siège- filiales	Caractéristiques
Leadership organisationnel, prise de décision, coordination et contrôle	Système global de prise de décisions avec collaboration étroite entre siège et filiales; Mise en place d'indicateurs à la fois globaux et locaux; Développement d'une culture groupe au plan mondial.
Communication et flux d'information	Flux bidirectionnels entre le siège et les filiales.
Gestion des ressources humaines	Cadre recrutés en fonction de leur expérience et compétence, sans prise en compte de la nationalité.
Politique marketing et action commerciale	Stratégie de développement au niveau mondial, avec création d'interdépendances fortes entre le siège et les filiales.

Exemple : des groupes comme Accor, Axa ou Danone sont représentatifs d'une culture géocentrique marquée par un mode de communication en réseau dans lequel le siège n'est qu'un élément du processus. Dans ce type de structure, le siège et les filiales collaborent et cherchent à développer des indicateurs à la fois locaux et mondiaux.

3.3. Les avantages de la diversité des équipes :

Domaines	Avantages attendus
Marketing et commerce	Capacité de répondre rapidement et directement aux attentes et préférences des marchés locaux.
Gestion des ressources humaines	Capacité d'enrichir personnellement les salariés de l'entreprise et de développer chez eux de nouvelles aptitudes et sensibilités. Capacité de recruter et fidéliser des personnes de haut potentiel de cultures et d'horizons différents.
Gestion et organisation	Capacité de réduire les coûts et d'augmenter la flexibilité de l'organisation par une meilleure allocation des ressources et une plus grande réactivité face à des besoins variés et aux évolutions de l'environnement.
Prise de décisions	Capacité accrue de résoudre des problèmes complexes, grâce à la diversité des compétences au sein des équipes.
Analyse et réflexions	Capacité de minimiser les risques de conformité et d'inertie, grâce à la confrontation des points de vue au sein des équipes.

3.4. Les risques potentiels de la diversité :

DOMAINE CONCERNÉ	Risques potentiels
Marketing et commerce	Risques de concurrence interne ; Risque de cannibalisation des offres
Gestion des ressources humaines	Relations conflictuelles Problèmes de susceptibilités Logique de clivage eux-nous Dégradation générale du climat social
Gestion et organisation	Constitution de «baronnies» (logique de clans) Risque de perturbation Absence de synergies- coopération limités

Prise de décisions	Conflits d'objectifs et d'intérêts Lenteur du processus de décision
---------------------------	--