**MANAGEMENT**

**INTERCULTUREL**

**STRATÉGIE • ORGANISATION • PERFORMANCE**

*Olivet*

Préfacé

Vincent Dessain

*(Harvard business School)*

Postface

Hervé Borensztejn

(EADS)

2e éd**ition**

DUNOD

locaux connaissant bien les pratiques et usages du pays. Car des différences culturel­les peuvent exister et avoir des conséquences non négligeables sur la gestion des activités. Dans le cadre de relations commerciales avec la Chine, il semble que la gestion des négociations, le rapport au temps et le mode de communication consti­tuent des obstacles aux premiers échanges entre le distributeur français et les fabri­cants chinois. Une des particularités de la culture asiatique (par rapport à la vision occidentale) apparaît en effet résider dans le rapport au temps avec des actions répé­titives et cycliques et un mode de communication spécifique, où le silence et les gestes font partie intégrante de la relation commerciale. Il est néanmoins à noter que ces différences sont encore plus marquées avec les Anglo-Saxons qui cherchent des résultats rapides et à court terme. Ainsi, lorsqu'on contracte avec des partenaires chinois, il importe d'éviter la précipitation et d'accepter d'avancer pas à pas dans les négociations. Il s'agit avant tout de considérer la relation comme un processus long et réversible, où tout n'est pas écrit et défini à l'avance et peut évoluer au fur et à mesure des contacts. Il ne faut donc pas se bloquer et éviter de se concentrer sur un seul et unique critère (par exemple, le prix), en occultant les autres aspects de la rela­tion (confiance, gain mutuel, satisfaction des parties, services rendus...). L'impor­tant est ici de tenir compte des intérêts de chacun, en dépassant les positions de l'un et de l'autre, pour développer plusieurs options possibles et parvenir à un résultat raisonnable et admis par tous.

**CAS 2**

**« FUSION »**

**INTERNATIONALE**

**(DAIMLER-CHRYSLER)**

L

*e cas s'appuie sur un programme d'étude réalisé par Blasko M., Netter J. et Sinkey J.-E (2000) sur les enjeux et risques de la « fusion » internationale initiée entre le constructeur allemand Daimler et l'entreprise américaine Chrysler. Il vise en particulier à montrer l'importance des différences culturelles entre les partenaires et les effets (directs et indirects) sur le processus de rapprochement.*

ÉNONCÉ

La fusion opérée en 1998 entre les constructeurs automobiles américain (Chrysler) et allemand (Daimler Benz) a donné naissance à un « nouveau géant » dans un secteur qui, depuis le début des années 1990, multiplie partenariats, accords commerciaux et rapprochements entre marques. Ce rapprochement s'inscrit dans une tendance de fond où à l'horizon 2010 seuls 8 à 10 constructeurs disposeront d'une taille mondiale suffisante pour pouvoir continuer à rivaliser sur le marché. Une taille mondiale suppose non seulement une présence commerciale sur tous les conti­nents mais aussi des implantations sur des lieux de consommation plus importants. D'où la nécessité pour les constructeurs automobiles de développer leurs investisse­ments en dehors de leur marché intérieur, afin d'être en mesure de produire sur de nouveaux marchés en fonction de la demande. Ce rapprochement s'inscrit également dans un contexte particulier qui voit la récompense du travail et de l'image excep­tionnelle du groupe Daimler et de sa marque phare Mercedes. Fabricant de voitures

© Dunod — La photocopie non aut

haut de gamme, le constructeur allemand se présente en effet comme le fer de lance de l'industrie européenne. Il est l'un des premiers à réussir à pénétrer durablement le marché américain, en s'alliant avec un « grand » du secteur. Beaucoup de spécialis­tes voient dans ce rapprochement la marque d'un succès personnel et la possibilité d'étendre la stratégie du constructeur au-delà des frontières de l'Europe. Au moment de l'opération, Chrysler vend environ 2,8 millions de véhicules par an, essentielle­ment sur le créneau des véhicules de loisirs, qui comprend notamment les véhicules tout-terrain et les monospaces. Chrysler étant essentiellement un constructeur améri­cain, ses principaux débouchés se font sur son marché domestique (80 % de ses ventes). Daimler, pour sa part, vend 1,2 million de véhicules, dont un tiers de véhicu­les utilitaires (fourgonnettes, camions). Les deux groupes présentent une complé­mentarité en termes de gammes de produits. Daimler-Benz est plutôt présent sur le segment haut de gamme, tandis que Chrysler est davantage tourné vers le segment des minivans et des véhicules sportifs. Selon leurs conseils d' administration respec­tifs, être présents sur l'ensemble de la gamme de produits constitue une des principa­les motivations du rapprochement. La complémentarité de Daimler-Benz et Chrysler sur le plan géographique est clairement identifiable, le premier étant essentiellement présent en Europe, tandis que le second est très actif sur le marché nord-américain. Les deux firmes produisent par conséquent des véhicules qui ne sont pas directement concurrents les uns des autres et positionnés sur des marchés complémentaires. Sur le plan managérial, le groupe Daimler est une entreprise intégrée, attachée aux tradi­tions (rigueur et fidélité), à ses méthodes d'organisation (planification et standardisa­tion) et à la qualité technique de ses produits (fiabilité. résistance, sécurité), et se positionne sur le marché du haut de gamme (stratégie de spécialisation). Les valeurs de Chrysler sont quant à elles orientées vers la performance individuelle (motivation, responsabilisation, libre arbitre), la prise de risques et la recherche de réponse sur mesure (adaptée aux besoins de ses clients), avec une gamme d'offres plus large. Le credo du constructeur américain est en effet la recherche de l'innovation et de la flexibilité, ce qui l'amène fréquemment à faire appel à la sous-traitance et à miser sur des outils de production légers et rapidement reconvertibles.

Officiellement, le regroupement consacre la fusion entre deux alliés stratégiques, aux intérêts convergents et aux forces équivalentes. Ce qui permet aux intéressés d'officialiser une « fusion entre égaux » aux contours exemplaires.

Pourtant, depuis que le constructeur américain est géré par l'équipe de direction allemande, sa part de marché a perdu plusieurs points et a permis à son grand rival Toyota d'accéder au troisième rang mondial, place que Chrysler occupait depuis cinquante-trois ans. La valeur boursière du groupe a perdu plus de la moitié de sa valeur sur les marchés financiers. Le lancement de nouveaux modèles — un élément crucial pour le redressement de Chrysler — se fait attendre. De même, l'introduction de pièces de Chrysler dans des Mercedes est très vite considérée par les responsa­bles allemands comme impossible, en raison des spécificités de la marque et des exigences de sa clientèle. Cette analyse s' accompagne d' ailleurs du refus des alle­mands de sélectionner de grands fournisseurs de Chrysler pour la fabrication de ses

*Analyse de cas et approfondissement* 207

véhicules. Résultat : aucune pièce commune n'est trouvée, même sur deux véhicules voisins, des 4 x 4 fabriqués aux États-Unis : la Classe M de Mercedes et la Jeep Cherokee de Chrysler. Il est d'ailleurs impossible de concevoir des plates-formes communes entre les deux partenaires. Dans ce contexte, les responsables de Chrysler n'ont pas le sentiment d'être considérés comme de véritables partenaires, comme en témoigne la valse des présidents de Chrysler — trois en trois ans. Nommé immédia­tement après la fusion, le premier d'entre eux, T. Stallkamp, croyait qu'il allait diri­ger Chrysler. Il fut rapidement remercié. Le deuxième, J. Holden, s'est trouvé dans l'incapacité de mener à bien sa mission, s'apercevant très vite de la réalité du rapport de forces. Le choix du troisième, D. Zetsche, un allemand de 47 ans (qui a passé dix-sept ans chez Daimler), épaulé par une trentaine de cadres venus de Stuttgart, a contribué à renforcer le malaise des équipes de Chrysler. Enfin, le premier modèle conçu conjointement par Chrysler et par Mercedes, le coupé sport Chrysler Crossfire, a été commercialisé tardivement et fait encore figure d'exception. Comment en est-on arrivé là ? « La plus importante fusion industrielle du siècle », annoncée en mai 1998, se présente de plus en plus comme un échec retentissant.

(Adapté de Blasko, Matej/Netter, Jeffrey M./ Sinkey, Joseph E Jr.: Value creation and challenges of an international transaction, the DaimlerChrysler merger, septembre 2000, International Review of Financial Analysis.)

QUESTIONS

1. *Comment expliquer, en dépit de complémentarités certaines, l'échec de cette fusion ?*
2. *Pointez les principales différences culturelles entre Daimler et Chrysler ?*
3. *Pensez-vous que la création d'une nouvelle culture entre des groupes européens soit plus aisée à développer que dans le cas d'un rapprochement avec des entrepri­ses tierces (États-Unis ou Asie notamment) ?*
4. *Quelles sont pour vous les principales erreurs à éviter dans le cas de fusions internationales ?*

© Dunod — La photocopie non autorisée est un délit.

1. *Quelles sont les actions à mettre en oeuvre pour limiter les risques culturels et humains inhérents à ce type de rapprochement ?*

12. COMMENTAIRES

Il est intéressant de se demander si une culture commune peut émerger au sein de grands groupes transfrontaliers issus de fusions-acquisitions. Dans certains groupes,

la culture d'entreprise a su, après une phase de concertation, dépasser les cadres réglementaires nationaux, à l'instar d'EADS. Mais, dans bien des cas, le choc des cultures demeure difficile à gérer et il est souvent l'un des facteurs d'échecs de ces opérations. À cet égard, on peut se demander si une nouvelle culture d'entreprise entre des groupes à forte identité nationale ne constitue pas un risque d'échec majeur dans le cadre de rapprochements. Ainsi, nombreux sont ceux qui ont imputé l'échec de la fusion Daimler-Chrysler à un clash culturel mal géré lors de l'intégra­tion des deux équipes. En effet, la méga-fusion Daimler-Chrysler apparaît comme un exemple où les cultures, les distances géographiques, les langues, les méthodes, les modes de commandement, la domination immédiatement affichée par le majori­taire sur le minoritaire ont fortement contribué à l'incompréhension, au départ préci­pité des éléments les plus talentueux et à l'absence de véritable coopération entre les équipes. Elle reflète les risques de rapprochement entre des entreprises de nationali­tés différentes, aux histoires industrielles et relations professionnelles très particu­lières. Le regroupement met en effet aux prises deux entreprises dont les fondements culturels en termes de développement et de méthodes d'organisation sont radicale­ment différents : Daimler est orienté vers la spécialisation et la qualité, alors que Chrysler a opté pour l'innovation et la flexibilité en choisissant d'anticiper sur les besoins de la clientèle pour séduire de nouveaux clients. Il en résulte des politiques industrielles (intégration vs sous-traitance) et des systèmes de management souvent opposés notamment au niveau de la rémunération, de la prise de risques, des modes d'organisation et des relations avec les syndicats. Ce cas montre ainsi que les fusions-acquisitions internationales sont à réaliser avec prudence et discernement. Ceci est d'autant plus risqué lorsque le regroupement a été fortement médiatisé et concerne deux marques prestigieuses à forte dimension nationale (poids des symbo­les) et porteuses de valeurs distinctives. Mieux vaut par conséquent adopter un profil modeste et se refuser à officialiser des promesses que la réalité des organisations ne pourra tenir, compte tenu de l'importance des facteurs politiques, économiques et sociaux qui entourent ce type de rapprochement. Les relations de pouvoir, les rivali­tés d'ego et les problèmes de susceptibilités nationales peuvent en effet être exacer­bés et provoquer des situations de rupture aux effets parfois destructeurs. Une préparation minutieuse de la fusion (analyse précise des enjeux), le choix des équi­pes dirigeantes (en fonction des exigences spécifiques de la mission) et la gestion des trois niveaux d'une intégration (structurel, opérationnel, culturel) sont de nature à aider les responsables dans le management de ces opérations à hauts risques.

CAS 3

JOINT-VENTURE

INTERNATIONALE

EN EUROPE CENTRALE

*C*

*e cas prend appui sur un programme d'étude réalisé avec le cabinet Dever et le résultat des travaux de Kasparova (2000), Uvalic et al. (1997), Srica (1994) sur les transformations économiques et les changements intervenus en Europe centrale et Orientale. Il vise à rendre compte des difficultés de coopération entre des entreprises américaines et des sociétés locales européennes, compte tenu des conflits d'objectifs et de valeurs qui peuvent exister notamment en ce qui concerne la question des performances individuelles et collectives.*

ÉNONCÉ

© Dunod — La photocopie non *autorisée est un délit.*

Depuis les années quatre-vingt, dans les pays de l'économie de marché, on observe une tendance significative : les donneurs d'ordres délèguent progressive­ment un nombre croissant de tâches industrielles pour se recentrer sur des aspects stratégiques de leur métier. Cette tendance valorise le rôle du fournisseur et du sous-traitant, donnant la priorité aux fournisseurs-cibles, possédant la taille critique — la taille qui permet de faire des économies d'échelle, d'optimiser et de rentabiliser les structures indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise. Dans ce contexte, la PMI qui désire rester en première ligne de fournisseurs de grands clients, doit répondre à plusieurs exigences, telles que : être capable de prendre en charge des appels d'offres de la taille importante, assurer la qualité et les délais, disposer d'un capital de matière grise indispensable, améliorer les performances des produits et la

productivité, maintenir son outil industriel à la pointe de la technologie, assumer un rôle de donneurs d'ordres par rapport aux plus petits, développer des réseaux commerciaux. Face à ces contraintes, la PME/PMI hongroise qui est très souvent une entreprise familiale, est désavantagée par rapport à la concurrence allemande en particulier, en raison de sa taille et de fonds propres inférieurs. Pour garder le contact avec le marché, elle doit donc « grossir ». Pour un grand nombre de diri­geants, cela revient généralement à acquérir une société ou à se faire absorber. La seconde solution étant difficilement acceptable (disparition de l'entreprise), la première est rarement envisageable, faute de moyens financiers nécessaires. Face à cette cruelle alternative, certaines PMI locales tentent de trouver une troisième voie, via le partenariat avec des entreprises américaines. En s'alliant avec une ou plusieurs autres entreprises, une PMI peut non seulement atteindre une taille critique, propo­ser une offre complète et rester en première ligne de fournisseurs directs, mais aussi conquérir des marchés nouveaux. On entend par joint-venture américano-hongroise (ou filiale commune), une entité légale créée et gérée conjointement par une entre­prise américaine et une société hongroise légalement distinctes, dans laquelle le siège social se situe généralement sur le marché hongrois. Pour l'entreprise améri­caine, l'intérêt stratégique d'une joint-venture avec une entreprise située dans les PECO repose sur la possibilité d' acquérir une bonne compréhension des pratiques du pays, des conditions locales du marché, des influences des pouvoirs politiques et administratifs, du réseau de fournisseurs et autres caractéristiques environnementa­les (normes, valeurs, tradition...), grâce à sa relation de proximité avec l'entreprise partenaire. Il s'agit donc avant tout de prendre position sur un marché difficile d'accès (barrières à l'entrée élevées) et de se forger une image positive sur le marché visé. La joint-venture peut également permettre aux managers américains de dispo­ser de terrains et infrastructures locales (équipement et moyens de production) et d'avoir un accès plus aisé au marché de l'emploi (main d' oeuvre loyale à faibles coûts). Les avantages recherchés par le partenaire local sont radicalement différents. Ils visent à s'approprier par apprentissage certains savoir faire industriels et compé­tences technologiques de l'entreprise multinationale (accès aux technologies occi­dentales), et plus globalement à acquérir des réflexes et pratiques managériales dans les domaines du contrôle et de l'organisation du travail. Enfin, l'entreprise locale entend, dans le cadre de cette alliance, bénéficier de l'image (prestige) de l'apport financier de l'entreprise occidentale, pour pouvoir se développer. Les joint-ventures entre entreprise américaine et partenaires locaux permet ainsi de construire une nouvelle culture d'entreprise entre les sociétés participantes, et de réaliser un parte­nariat efficace, dans le but d'atteindre les objectifs de performance et de rentabilité. Ces divers aspects sont d'autant plus importants dans des stratégies d'alliances qui associent des entreprises américaines avec des sociétés d'Europe centrale, compte tenu des conditions sociales, politiques et économiques qui entourent le développe­ment de ces pays. Les problèmes se posent en particulier au niveau des responsabili­tés managériales et du lien entre performance individuelle et salaire. Il semble au vu de l'expérience de différents managers américains qu'il soit nécessaire, dans les Joint-venture d'Europe centrale, d'ajuster les valeurs d'entreprise afin de développer

*Analyse de cas et approfondissement* 211

de nouvelles attitudes et comportements, favorables aux objectifs de rentabilité des entreprises. La question de la confiance semble également devoir être améliorée entre les partenaires, grâce notamment à la formation et à un travail d'apprentissage en commun. D'autres aspects gênent l'efficience de la Joint-venture internationale, comme celui du rendement. Il s'agit ici du problème du calcul de la prise de risque, qui empêche le personnel local de prendre des initiatives, étant donné que pendant très longtemps l'initiative individuelle n'était pas considérée dans les entreprises. Le second aspect souvent délicat à gérer est le problème de la communication qui met généralement un frein à l'apprentissage et à la compréhension des différences cultu­relles. Plusieurs éléments peuvent contribuer à améliorer l'efficacité de ces filiales communes. Tout d'abord, il apparaît opportun de favoriser le partage des responsa­bilités entre managers locaux et étrangers, afin d'établir une confiance et un respect mutuel. Il peut aussi être nécessaire de créer une nouvelle culture d'entreprise dont les valeurs et exigences soient acceptées par les employés locaux, et en même temps, dont les pratiques et politiques soient cohérentes avec les objectifs stratégi­ques de l'entreprise américaine. Pour encourager les employés à comprendre les nouvelles stratégies de la Joint-venture, un travail d'information sur les orientations stratégiques de la filiale, sur le rôle et la contribution des collaborateurs, ainsi que sur les objectifs individuels est indispensable. Il faut également expliquer aux employés locaux comment appliquer les formations dispensées à leur travail et quel est le lien avec le rendement. Enfin, il est souvent nécessaire de revoir le système de récompenses dans la mesure où il ne satisfait pas les employés locaux et que ces derniers préfèrent les primes aux variations de salaires en fonction du rendement effectif. Il faut donc très souvent installer un nouveau système de motivation.

(Réalisé à partir d'une étude menée avec le cabinet Dever et des travaux de Kasparova (2000), Uvalic et al. (1997), Srica (1994) sur les transformations économiques, les politiques d'investissements et les changements sociaux en Europe centrale et Orientale).

© Dunod — La photocopie non autorisée est un délit.

|  |  |
| --- | --- |
|  | QUESTIONS |

1. *Pourquoi recourir à des joint-venture pour s'implanter dans des pays d'Europe centrale ? Quels sont, pour une entreprise occidentale, les avantages d'une telle pratique par rapport à d'autres modes de développement ?*
2. *Comment expliquer que ce mode de développement soit fortement encouragé dans les pays en voie de développement ou de transition ?*
3. *Les joint-venture internationales présentent-elles des risques particuliers pour l'entreprise initiatrice du projet ? Si oui, dans quels domaines ?*
4. *Quelles sont les principales difficultés rencontrées par les managers améri­cains dans la gestion de filiales communes avec des sociétés d'Europe centrale ?*
5. *Commentez les actions proposées dans le cas. En quoi sont-elles utiles pour gérer les différences culturelles dans le cadre de joint-venture ?*

|  |  |
| --- | --- |
|  | COMMENTAIRES |

Les joint-venture internationales entre des entreprises américaines et des PME-PMI d'Europe centrale se sont fortement développées ces dernières années, compte tenu de l'importance de ces marchés pour de grandes entreprises multinationales (potentiel de croissance, main d' oeuvre qualifiée, coût du travail). Ces modes de développement ont souvent été privilégiés par rapport à la croissance interne (créa­tion d'une filiale) ou externe (fusion-acquisition), en raison de l'importance pour les entreprises occidentales de s'insérer dans la culture et les usages du pays. En effet, la joint-venture, en partageant le pouvoir et les intérêts avec des partenaires locaux, a permis un développement plus aisé des activités et un soutien plus important de la part des acteurs économiques et politiques locaux. Néanmoins, ce mode de dévelop­pement n'est pas sans poser de problèmes, notamment au niveau de la gestion des priorités et des risques de conflits entre les entreprises parentes. De plus, la dimen­sion culturelle revêt ici un rôle essentiel, dans la mesure où la constitution d'une filiale commune implique nécessairement le recrutement et la gestion d'un person­nel local et très souvent d'une équipe dirigeante issue du pays. Ceci peut donc cons­tituer une difficulté, lorsqu'il existe des différences de vues et d'approches entre les partenaires. Or force est de reconnaître que les valeurs et modes de management entre firmes américaines et sociétés issues de certains pays de l'Est (comme la Hongrie ou la Roumanie) peuvent provoquer certains malentendus voire tensions au sein des équipes de travail. En effet, en dépit d'une motivation à développer des acti­vités en commun, il existe certains problèmes notamment au niveau de la mise en place d'un apprentissage collectif au sein des équipes. Ces difficultés proviennent en particulier de problèmes de communication (malentendus, incompréhension, susceptibilités), de la question des responsabilités managériales (niveau de déléga­tion et de responsabilisation des acteurs) et surtout du lien entre performance indivi­duelle et salaire (initiative individuelle, prise de risque, créativité). Ces problèmes culturels semblent en effet souvent présents au sein des joint-venture internationales comprenant des équipes américaines et d'Europe du centre ou de l'Est. La gestion des hommes (prise en charge, soutien, assistance) et le lien rendement/récompenses apparaissent très fréquemment comme des éléments de tensions entre les équipes, où les questions d'équité et de transparence sont souvent difficiles à régler, s'il n'y a pas dès le départ une véritable implication des responsables concernés.

CAS 4

POLITIQUE

D'EXPATRIATION

(GROUPE TOTAL)

*C*

*e cas prend appui les travaux d'A Dudezert (2003), ainsi que sur différentes sources secondaires traitant de la politique d'expatriation du Groupe Total (dossier spécial Expansion complété de documents sur la politique d'expatriation du Groupe). Le cas présenté a pour objectif d'analyser les avantages et inconvé­nients des politiques d'expatriation pour l'entreprise et ses salariés.*

1 ÉNONCÉ

Le groupe Total, fusion de Total Fina et d'Elf (en 2000), quatrième groupe pétro­lier et gazier international, couvre l'ensemble de la chaîne pétrolière : exploration et production de pétrole et de gaz, aval gazier, trading, transport, raffinage et distribu­tion. L'entreprise est également un acteur majeur de la Chimie. Le Groupe compte plus de 121 000 collaborateurs qui exercent leurs activités sur les cinq continents (présence dans plus de 120 pays).

© Dunod — La photocopie non autorisée est un dé

Total propose aujourd'hui un grand nombre d'opportunités à des professionnels de toutes nationalités. Analysées de manière plus précise, les politiques de développe­ment à l'international s'orientent principalement vers l'Asie et l'Afrique, ce qui demande pour les salariés qui exercent dans ces pays une préparation plus longue et souvent plus coûteuse, où l'aptitude à la communication interculturelle apparaît indispensable. À l'instar d'autres grandes entreprises, le groupe très orienté vers l'international a fortement

recours à l'expatriation et entend dans ce domaine exercer un suivi très organisé de ses cadres expatriés.

Cette politique d'expatriation répond à plusieurs préoccupations :

* asseoir la présence d'un personnel qualifié à l'international,
* favoriser le développement d'une culture commune,
* harmoniser les pratiques de travail,
* former certains employés des filiales locales,
* renforcer le contrôle des activités à l'étranger,

— fidéliser les cadres de haut niveau afin qu'ils restent dans le groupe.

Sur un plan général, l'expatriation présente un certain nombre d'avantages pour le salarié. Les conditions matérielles et les salaires sont généralement très favorables et le niveau de vie est supérieur à ce que les personnes pourraient espérer avoir à poste équivalent. Ces avantages s'expliquent en grande partie par l'éloignement (adapta­tion à une autre culture) et les risques afférents (perte de salaire du conjoint, scolari­sation des enfants, situation économique et politique du pays) à ce type de stratégie. Il est à noter que grâce au développement d'internet, certains cadres remplissent des missions internationales depuis leur pays d'origine. En effet, les firmes toujours soucieuses de réduire leurs coûts de fonctionnement, recherchent dans les nouvelles technologies de l'information, des nouvelles sources d' économies. Il peut donc arri­ver que ces « expatriations virtuelles » se substituent à une expatriation physique.

Mais ce phénomène qui tend à se développer est à nuancer dans des secteurs de l'industrie lourde qui nécessite une présence permanente du personnel sur les chan­tiers et dans les usines. Ainsi, dans un Groupe comme Total, l'expatriation demeure une réalité bien concrète et le recours aux nouvelles technologies de l'information constitue une aide effective simplement dans le cas de missions ponctuelles. L'expa­triation physique est au contraire, au sein de cette entreprise, une étape normale dans la carrière des salariés, en particulier pour les personnes à haut potentiel. Il existe d'ailleurs des postes pour lesquels un passage à l'étranger constitue un véritable tremplin sur le plan professionnel, surtout pour les hauts potentiels. Dans ce domaine, le Groupe pétrolier s'est doté d'une organisation spécifique pour accompa­gner le développement des parcours professionnels de ses salariés et favoriser leur mobilité au sein de l'entreprise. Elle emploie notamment des gestionnaires de carrières en charge du développement des éléments les plus talentueux. Rattachés transversalement à la DRH centrale, ces gestionnaires de carrières sont chargés de détecter les hauts potentiels et d'aider les salariés de l'entreprise à changer de fonc­tion (mobilité fonctionnelle) ou de pays (mobilité internationale).

Le groupe entend donc encourager la mobilité internationale de ses cadres expéri­mentés mais aussi à haut potentiel, en veillant à valoriser leurs missions à l'étranger par des avantages financiers, des primes de mobilité mais surtout par des perspecti­ves de carrières prometteuses. Il s'agit avant tout de transformer ces expériences

*Analyse de cas et approfondissement* 215

internationales en des accélérateurs de carrières, en développant le sens des respon­sabilités et des aptitudes nouvelles utiles pour des futurs postes de direction (tolé­rance à l'incertitude, gestion de la complexité, ouverture sur l'autre). Pour favoriser ces carrières, le Groupe pétrolier mène un programme d'actions sur l'équité de trai­tement, quel que soit le pays d'accueil des salariés concernés. Ce programme s'est enrichi en 2002 dans les domaines liés à la santé, la retraite, la mobilité du conjoint et la scolarité des enfants. En matière de retraite, un système spécial vient compléter les dispositifs nationaux, afin d'assurer un niveau de garantie de standard internatio­nal. De même, les frais de scolarité dans le cadre de l'expatriation sont financés par le Groupe. De plus, ces immersions dans des contextes différents n'empêchent natu­rellement pas Total, de maintenir un contact étroit avec ses cadres expatriés, grâce à une politique de communication adaptée, des actions de soutien et la volonté d'alter­ner les périodes d'expatriation et les périodes en France.

(Réalisé à partir des travaux d'A Dudezert (2003), du dossier spécial Expansion, et de différents documents sur la politique d'expatriation du Groupe.)

QUESTIONS

1. *Quels sont les principaux avantages des politiques d'expatriation, pour l'entre­prise et pour ses salariés ?*
2. *Quelles sont les formules alternatives à ce type de politique ?*
3. *À votre avis, assiste-t-on à une évolution du rôle et des enjeux de l'expatriation dans les entreprises ?*
4. *Quels sont les principaux risques et inconvénients d'une politique d'expatriation ?*
5. *Quelles sont les actions menées par les entreprises pour convaincre et aider leurs salariés à partir à l'étranger ?*

© Dunod — La photocopie non autorisée est un délit.

\_\_\_ COMMENTAIRES

L'expatriation constitue une des pratiques à disposition des entreprises (avec le détachement et les contrats locaux) pour accompagner leur développement interna­tional et favoriser la mobilité géographique de leurs employés. Après une période de repli lié notamment aux exigences de restructuration, les entreprises ont à nouveau recours à l'expatriation. Mais cette pratique a connu des évolutions. L'expatriation demeure un phénomène essentiellement masculin même si l' arrivée sur le marché

du travail de jeunes diplômées peut venir progressivement infléchir cette tendance. Cette pratique tend à se banaliser dans l'Europe communautaire en raison des facili­tés pour les cadres de se déplacer dans les différents pays de l'Union. Elle reste en revanche une réalité dans le reste du monde, où on assiste au développement de cette pratique dans certaines zones géographiques, telles que l'Asie ou l'Amérique du Sud. L'expatriation n'est plus aujourd'hui réservée aux cadres expérimentés. Elle concerne aussi de nombreux jeunes cadres à haut potentiel qui peuvent dans le cadre de missions à l'international monter leurs aptitudes à gérer des responsabilités dans des contextes souvent difficiles. L'expatriation est donc considérée aujourd'hui par les entreprises et les salariés comme un moyen de promouvoir des jeunes talents au sein de leur organisation et de les fidéliser en leur offrant des perspectives de carrière valorisantes. L'expatriation a donc un intérêt à la fois pour l'entreprise et pour le cadre expatrié. Le Groupe a l'opportunité, via cette politique, de s'assurer une présence dans différents endroits du globe, en misant sur des collaborateurs sélec­tionnés pour leur savoir faire et ayant la culture de l'entreprise. Le cadre expatrié a quant à lui la possibilité d'améliorer sa situation professionnelle et de bénéficier sur le court terme de différents avantages (aide financière, assistance technique, forma­tion). Naturellement, cette pratique n'est pas sans risques, pour les deux parties. L'expatriation est réputée être onéreuse et contraignante pour les entreprises. Elle présente également des risques pour le salarié, notamment au niveau du conjoint (salaire), de ses enfants (adaptation culturelle, scolarisation), de la situation du pays (instabilité politique, crise économique...) et de l'incertitude liée à la capacité de l'individu à retrouver après quelques années une vie « normale » dans son pays d'origine. C'est pourquoi les entreprises, conscientes des risques d'une expatriation mal gérée, accordent de plus en plus d'importance à la préparation (formation) et au soutien organisationnel et logistique apporté au cadre expatrié durant son éloigne­ment (communication interne, retour périodique dans le pays d'origine, programme de tutorat ou d'accompagnement...).

CAS 5

GESTION INTERNATIONALE

DES RESSOURCES

HUMAINES

(CLUB MÉDITERRANÉE)

*C*

*e cas prend appui sur une série d'entretiens approfondis réalisés notam­ment auprès de S. Rousseau, responsable Ressources Humaines de la filière Hôtellerie/gestion du Club Med. Il vise à rendre compte des difficultés de la diversité culturelle au sein d'une entreprise de conception et d'organisation de voyages. Le cas porte notamment sur les problèmes de recrutement, de gestion du personnel et d'organisation des activités au plan international.*

1 ÉNONCÉ

Le Club Méditerranée a été créé au sortir de la guerre sur un concept de Gérard Blitz et développé en 1950 avec Gilbert Trigano. Son système d'offre repose princi­palement sur la commercialisation de séjours « tout compris » incluant un ensemble de services (transport, hébergement, restauration, animation, activités sportives et culturelles...) sur un site donné (le village de vacances). Dès sa création, le Club Med s'oriente vers l'international en privilégiant des sites touristiques d'exception. Il comprend aujourd'hui une centaine de villages saisonniers et permanents, implan­tés sur les cinq continents, dans près de 40 pays s'étendant, désormais de l'Asie à l'Amérique. De par son activité, l'entreprise a très tôt intégré dans sa culture et sa philosophie, la gestion d'un personnel diversifié comprenant généralement pour un village donné environ 65 % de main d' oeuvre locale et 35 % de salariés de nationali-

© Dunod — La photocopie non autorisée est un délit.

tés différentes. Au-delà des engagements contractuels avec les autorités locales, cette diversité culturelle constitue une réponse à l'hétérogénéité de la clientèle. La présence du Club Med dans de nombreux pays, alliée au choix de la diversité cultu­relle des équipes, a nécessité très tôt des efforts important en termes de gestion des ressources humaines.

Le Club Med entend donc promouvoir la diversité. Cette diversité se retrouve non seulement dans la variété des nationalités, des cultures, des religions, des origines mais aussi dans les différences de parcours des G.O (Gentils Organisateurs) qui composent les équipes de travail. Elle impose également d'identifier des personnali­tés originales, disposant de talents spécifiques et de valeurs universelles telles que l'ouverture, la tolérance et la capacité à véhiculer le même message (générosité, respect d'autrui, bonheur...) quel que soit le pays d'accueil recherché et de les asso­cier à un même système de référence (l'esprit tribu). Les critères de recrutement se doivent par conséquent d'intégrer ces impératifs en greffant au critère classique d'un recrutement national (compétences, diplômes, motivation) d'autres exigences (compétences linguistiques, adaptabilité, mobilité géographique, convivialité).

Compte tenu de la nature des activités, la question de la mobilité internationale est au coeur du dispositif RH. Il existe, sur ce point, un enjeu important dans le maintien d'un équilibre entre :

* la mobilité de fait (clause contractuelle et saisonnalité de l'activité),
* la mobilité souhaitée (motivation exprimée du G.0 pour un village donné)
* la mobilité encouragée (gestion du parcours, de l'évolution des carrières et de l'accompagnement au développement).

De plus, une clause de mobilité est systématiquement intégrée aux contrats des GO internationaux. Deux grandes catégories de G.O peuvent être distinguées : les « nomades » censés bouger à chaque saison et les « semi-nomades » maintenus entre 2 à 4 saisons sur les villages. Ces types d'affectations s'accompagnent d'avan­tages ad hoc (par exemple possibilité d'accueillir les familles des G.O semi-noma­des). Les profils ne sont donc pas les mêmes, selon que l'on exerce un métier « nomade » ou « semi nomade ». Pour les ressources humaines, cela implique une gestion sous contrainte avec un risque de multiplication des contrats (expatriation, détachement, législation locale) et des grilles de salaires différentes. La priorité est donc de garantir un minimum de cohérence, surtout lorsque des situations indivi­duelles disparates coexistent au sein d'un même village, un responsable hiérarchi­que détaché pouvant par exemple se retrouver en face d'un collaborateur local à salaire net équivalent. Il y a dès lors à rechercher en permanence une justification des actions menées, en expliquant de façon objective les différences constatées entre certains salariés. Le Club Med doit aussi faire face aux problèmes de formation du personnel et à la gestion des activités quotidiennes, en fonction des cultures en présence. La question peut par exemple se poser pour les femmes dans certains pays, souhaitant occuper des fonctions d'encadrement (cf. chef de service en raison d'un

personnel essentiellement local). Elle peut également concerner le problème des différences de durées de temps de travail entre salariés (48 heures en Tunisie).

En matière de gestion des ressources humaines, le Club a dû repenser ses métho­des de travail, en favorisant la composition d'équipes multiculturelles et transversa­les, pour un temps donné, dans un village donné. Le Club entend dépasser le stade de l'individu attaché à un poste, en s'orientant vers la formation d'équipes plurielles et efficaces, affectées à un endroit en fonction des besoins. La difficulté réside ici dans la capacité du Club à généraliser cette pratique dans l'ensemble des pays.

Un autre enjeu consiste à élargir et affiner le vivier de ressources humaines par nationalité. Ceci s'explique par la volonté de rassembler au sein des équipes l'ensemble des nationalités et de valoriser dans certains cas certaines compétences-pays (vivier « hébergement » pour le Mexique, vivier « Bar » pour l'Italie par exem­ple).

Pour faire face à ces différents enjeux, le Club Med s'est doté de différents outils, par exemple :

la création initiale d'un métier RH chargé de gérer l'affection des salariés : l'affecteur qui gère environ 300 salariés dont les missions originelles (affecta-tion/réaffectation, acheminement, suivi des visas) sont aujourd'hui élargies à l'ensemble des politiques RH (évaluation, bilan de saison, formation, gestion des carrières, suivi des rémunérations...) ;

l'implantation d'un progiciel RH dédié « HELIOS » (base PeopleSoft) qui permet de rechercher une meilleure adéquation entre les besoins en personnel dans les villages et les ressources qualitatives (profils requis) et quantitative (viviers de salariés) du Club ;

la création d'une plate-forme RH à Lyon qui gère de manière centralisée notam­ment le recrutement au niveau mondial dans un souci de rationalisation et d'harmonisation des pratiques ;

la mise en place d'une gestion prévisionnelle des affectations des salariés pour la saison suivante.

(Réalisé en collaboration avec S. Rousseau (responsable RH de la filière Hôtellerie/gestion du Club Med) et M. Barabel (IRG)).

2 QUESTIONS

© Dunod — La photocopie non autorisée

*I) Quelles sont aujourd'hui les contraintes (liées à l'international) qui pèsent sur l'activité du Club Med ?*

*2) Quel est, selon vous, le problème RH le plus délicat à gérer aujourd'hui pour le Club Med ?*

1. *Quels sont, à votre avis, les facteurs clés de succès d'une gestion des ressources humaines à l'international dans le secteur du tourisme ?*
2. *Quels sont les risques encourus par une entreprise internationale comme le Club Med ?*
3. *Que pensez-vous des solutions et des outils mis en place par le groupe pour gérer ses salariés ?*

12\_ COMMENTAIRES

Le cas Club Med illustre la complexité d'une gestion internationale des activités et des hommes. L'internationalisation d'une entreprise se traduit par une sensibilité accrue aux fluctuations des marchés, à l'évolution de la conjoncture et à l'apparition soudaine d'événements non prévus tel qu'un conflit entre deux pays par exemple. Elle oblige, par conséquent, l'entreprise à adapter en permanence son mode d'orga­nisation et de fonctionnement afin d'assurer la meilleure adéquation possible en ses capacités et la demande du marché.

À ce titre, la mobilité des salariés constitue pour une entreprise comme le Club Med, l'une des variables principalement en matière de flexibilité qui se traduit :

* sur le plan juridique (clause de mobilité dans les contrats de travail) ;
* sur le plan organisationnel (réaffectation des équipes selon les besoins) ;
* sur le plan comportemental (recherche de personnalité ouverte et tolérante).

Concernant la politique du Club Med, il est intéressant ici de souligner la façon dont cette entreprise a su concilier recherche d'universalité (au niveau du concept) et acceptation de la diversité de ses clients (GM : gentils membres) et de ses salariés (GO). Il semble là que l'on pointe le paradigme culturel de cette entreprise qui se caractérise notamment pour une capacité à intégrer dans un même lieu de manière cohérente et naturelle une diversité d'individus et à les transformer pour une période donnée en une collectivité réunie autour de valeurs universelles.

Au niveau des ressources humaines, on voit bien que l'ensemble des politiques RH sont modifiées par la dimension internationale :

— importance de la personnalité lors des recrutements qui tendent à privilégier les qualités relationnelles et comportementales par rapport aux diplômes traditionnels (recours massifs à des salariés autodidactes chez les GO) ;

— la nécessité d'allier sur le plan managérial l'esprit « tribu » (rythme atypique, engagement total, empiétement sur la vie privée, vie collective dense en relation étroite avec les GM, esprit festif et convivialité de rigueur) ave une gestion rigou-

reuse des processus et des procédures (rigueur budgétaire, notion de rentabilité économique, bilan de saison...).

— la gestion de la diversité de contrats (variété des contrats selon les pays et coexistence de différents statuts) qui impose de maîtriser différentes législations nationales et spécificités juridiques ;

De manière générale, on peut noter que le renforcement des contraintes et risques liés à l'internationalisation et à une concurrence accrue sur le concept du «tout compris » impose au groupe de préserver son concept d'origine (valeurs club med), tout en mettant progressivement en place une nouvelle culture organisationnelle caractérisée par un effort de centralisation et d'harmonisation au niveau des prati­ques et des procédures de gestion qui garantissent efficacité et rentabilité.

**CAS 6**

**EXPÉRIENCE D'UNE**

**CADRE EXPATRIÉE**

**D'UNE GRANDE**

**ENTREPRISE**

*C*

*e cas est issu d'un travail d'étude mené auprès de plusieurs cadres expatriés, afin de mieux comprendre le ressenti des cadres face au problème de l'expa­triation. Le choix proposé a été retenu pour son caractère représentatif L'objectif est ici de montrer les conséquences culturelles et humaines de l'expatriation.*

**LÉNONCÉ,**

*1) Pourriez-vous nous citer les expériences que vous avez vécues au sein d'une équipe multiculturelle ?*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Pays** | **Nationalités en
présence** | **Duréè** | **Poste occupé** | **Entreprise** |
| La Russie | Angleterre, France, Suède, Belgique, Russie, Pologne, | 3 ans | *Shops Network manager**Executive Assistant* | Entreprise A |
| Angleterre | Angleterre, Australie, États-Unis, Suède, Venezuela, Allemagne | 1,5 ans | *Senior Business Analyst* | Entreprise A |
| Allemagne | Angleterre, Allemagne, France | Vient juste de commencer | *Executive Assistant* | Entreprise A |

1. Profil de l'interviewée : cadre salariée (34 ans) de nationalité suédoise. Cf. Bianconi S., « Diversity management in multinational fi ms », Working paper, University of Laval, 2003.

*2) Citez, par ordre décroissant d'importance, trois raisons qui vous ont poussé à vivre une expérience en équipe multiculturelle :*

1. Le goût de l'aventure et du changement
2. Le défi et les perspectives professionnelles
3. Le besoin de connaître d'autres cultures

*3) Comment s'est déroulée votre première expérience en équipe multiculturelle (contexte, accueil, actions réalisées, sensations et sentiments par rapport au travail réalisé et à votre intégration) ?*

Les périodes d'adaptation et de compréhension à la nouvelle culture ont été assez longues. J'ai par conséquent fait un réel effort d'apprentissage en me familiarisant avec la culture du pays et les langues pratiquées (leçons de langue quotidiennes). J'ai également cherché de façon consciente à rester ouverte aux habitudes différen­tes. D'un point de vue professionnel, j'ai été un peu frustrée de ne pas pouvoir accomplir les tâches avec la même rapidité que d'habitude.

*4) Comment s'est déroulée votre dernière expérience (contexte, accueil, actions, sensations et sentiments par rapport au travail réalisé et à votre intégration) ?*

L'intégration s'est passée très vite avec une habitude d'apprendre avant d'agir et de comprendre le contexte national. Au niveau du travail, il est trop tôt pour le dire mais jusqu'à maintenant tout se passe bien grâce à une bonne préparation.

*5) Lors de vos différentes expériences, comment aviez-vous été préparé avant votre départ ou avant votre intégration dans une équipe multiculturelle ?*

Je me suis informée sur les pratiques et la culture du pays. J'ai également pris des cours de langues (avec idiomatismes). J'ai aussi lu différents ouvrages sur la culture du pays et parlé avec 3-4 personnes que connaissaient bien le contexte et le travail.

*6) Pendant votre expérience, quelles ont été les actions menées par les trois entités suivantes (information et formation spécifiques au travail en équipe multiculturelle, suivi de votre intégration...) ?*

1. *par le siège social :* information du pays et du contexte, leçons de langues.
2. *par l'entreprise d'accueil :* aides pour le logement et pour une école de langues.
3. *par votre équipe de travail :* coaching continu sur le contexte et sur mes

« behaviours » à améliorer.

st)

7) *Selon vous, quels ont été vos apports dans votre nouvelle équipe de travail ?*

* Le contexte culturel et la compréhension du siège (regard extérieur) et une analyse .2 • plus fine des relations entre les filiales et le siège. Également une ouverture sur des
* manières différentes d'aborder et de faire les choses pour le même travail.
* *8) Qu'avez-vous appris lors de cette expérience en équipe multiculturelle (métho­des de travail, apprentissage sur vous-même...) ?*

*0*

* J'ai énormément appris (best practices du pays différents). Cette expérience inter-
* nationale m'a également permis de rester ouverte, de ne pas me fermer à de nouvel-

224 MANAGEMENT INTERCULTUREL

les possibilités juste parce que je ne les comprends pas, de voir les choses avec des yeux différents. J'ai aussi énormément grandi personnellement.

*9) De manière générale, pensez-vous que les résultats de groupes multiculturels sont meilleurs que ce qu'ils seraient dans une équipe monoculturelle ? Pourquoi ?*

Je pense qu'un groupe multiculturel a toujours une meilleure performance une fois que les gens s'habituent — parce que les influences et les opinions sont beaucoup plus larges. Une monoculture peut agir plus rapidement et le travail est certes plus facile mais le résultat est prévisible et moins innovant.

*10)* Pourriez-vous citer les trois éléments qui ont le plus facilité le travail en équipe multiculturelle ?

1. ma personnalité : je suis très adaptable et je ne décide pas de manière tran­chée. J'écoute et j'essaye de comprendre.
2. une habitude au sein du Groupe de travailler dans des équipes diverses.
3. des objectifs communs clairement définis.

*11) Pourriez-vous citer trois éléments qui ont été des freins au travail en équipe multiculturelle ?*

Les freins législatifs, les barrières des langues, la difficulté de devoir souvent se remettre en cause (fatigue psychologique).

*12) Si vous pouviez améliorer le déroulement de votre expérience, que souhaite­riez-vous voir mis en place ?*

1. Préparations suffisamment en avance (apprentissage culture et langue).
2. Un peu de temps libre en arrivant dans le nouveau pays pour « trouver une vie » avec un appartement, un club de loisirs et s'insérer dans différents réseaux locaux. En clair, éviter de commencer le poste, le premier jour.
3. Une meilleure sensibilisation au travail d'équipes composées de cultures différentes (méthodes, pratiques, caractéristiques, erreurs fréquentes)

**1**2. QUESTIONS

1. *Quelles sont les principales motivations d'un salarié dans le choix de s'expatrier ?*
2. *Quelles sont les qualités qu'il convient de posséder pour réussir son expatriation ?*
3. *Quelles sont les actions qui peuvent permettre au salarié de réussir son inté­gration dans un nouveau pays ?*

LI\_ COMMENTAIRES

L'expatriation est, pour le futur expatrié, une aventure personnelle unique, où il va pouvoir tester et apprécier ses qualités d'ouverture et d'adaptation à un environne­ment culturel différent. Il semble que dans ce domaine l'improvisation ne soit pas la meilleure façon de réussir son insertion locale. Ceci s'explique en raison d'un besoin minimum d'informations sur le pays et ses pratiques (usages, tradition, habi­tudes) mais aussi en raison d'exigences professionnelles nouvelles. En effet, au-delà d'un changement de l'environnement, le cadre expatrié doit faire face à de nouvelles contraintes managériales, en ce qui concerne notamment la gestion des équipes et l'attitude face à la hiérarchie (vision différente des relations entre le siège et les filia­les locales). Ceci implique par conséquent de revoir ses propres pratiques de mana­gement et de les adapter (ou de les modifier) en fonction de la nature des équipes et du nouveau système d' autorité mis en place.

**ÉTUDE DE CAS**

**LE MANAGEMENT**

**INTERCULTUREL AU**

**SEIN DU GROUPE EADS'**

*Par Michel Barabel, Gaël Le Boulch et Olivier Meier*

*EADS est le fruit d'une fusion internationale entre plusieurs entreprises européennes de nationalités distinctes. À ce titre, elle apparaît comme une opération délicate, en raison des différences culturelles (traditions, lois, principes d'éducation...) qui peuvent exister et de leur impact sur les résultats de la fusion (choc culturel). L'objectif de ce cas est d'étudier à partir des entretiens réalisés, les perceptions des différentes natio­nalités après cinq ans passés à collaborer au sein du nouvel ensemble. Il s'agit par conséquent d'identifier les spécificités managériales propres à chaque culture et les actions nécessaires en vue de parvenir à une gestion interculturelle réussie.*

CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE **1 Le recueil des données**

Le cas présenté s'appuie sur un programme de recherche mené au sein du Groupe EADS *(European Aeronautic Defence and Space Company)* depuis le début de l'année 2004, qui s'est structuré en trois phases :

1. L'étude sur les perceptions a été réalisée par Michel Barabel (IRG/Dever Research), Hervé Borensztejn (senior vice-président EADS/Head Corporate Business Academy), Nancy Groesh (EADS), Gael Le Boulch (CREPA/DIS'TEC) et Olivier Meier (IRG/Dever Research).

* *Phase 1 (janvier-mars 2004) :* entretiens avec une dizaine de membres de la Direction Générale (Senior Vice-Président, DRH, Directeur de la Stratégie, Secrétaire Général...), en vue de comprendre les enjeux et les risques de l'inter-culturel pour le Groupe EADS et ses dirigeants ;
* *Phase 2 (septembre-octobre 2004) :* 50 entretiens serai-directifs centrés, réalisés après de managers et de leurs équipes multiculturelles au sein de la filiale Airbus (site de Toulouse). La durée des entretiens menés était d'une heure environ ;
* *Phase 3 (février-juin 2005) :* administration d'un questionnaire, via l'outil intranet de l'entreprise, auprès de 313 Top Managers et/ou Hauts Potentiels du Groupe. Cinq niveaux de management ont ainsi participé à cette étude : Manager (N5), Senior Manager (N4) ; ExecutiveNice President (N3) ; Senior Executive/Senior Vice President (N2), Corporate Executive/Corporate Vice President (N1), en partenariat avec la *Corporate Business Academy* (CBA) d'EADS, sous la direc­tion d'Hervé Borensztejn, Président de la CBA et de Nancy Groesh, Senior Manager à la CBA.

Sur les 313 managers on peut identifier 130 Allemands, 112 Français, 37 Espa­gnols, 22 Anglais et 9 manageras appartenant à une autre nationalité (Américains, Polonais, Italiens...). L'administration par questionnaire a été privilégiée, afin de permettre aux managers implantés dans les différents établissements à travers le monde de participer à cette étude d'envergure.

Dans le cadre de ce chapitre, seules les données relatives aux phases 2 et 3 du processus, centrées sur les thèmes relatifs au management interculturel (perception des différentes nationalités, forces et faiblesses d'une entreprise multiculturelle, qualités nécessaires d'un manager chez EADS) sont traitées et analysées.

**2 Le traitement des données**

Dunod — La photocopie non autorisée est un délit.

Le traitement des données a été de deux types en fonction de la nature des données. Une première analyse porte sur une logique de contenu à partir de ques­tions ouvertes. Les réponses des managers d'EADS ont été codées dans leur intégra­lité. Le codage a été effectué par le biais de la construction de descripteurs qui permettent de passer du verbatim brut à des items ayant valeur de sens (dictionnaire thématique). N'ayant pas conçu de grille d'analyse préétablie, l'entretien a été segmenté (création d'une colonne) à chaque fois qu'un nouveau thème apparais­sait. Lorsqu'un thème avait déjà été évoqué auparavant, il était comptabilisé dans la colonne préalablement créée. La même base de données a été utilisée pour l'ensem­ble des 313 questionnaires, afin d'aboutir en fin de processus à une base de connais­sances consolidée par items (nombre d'occurrences par item). Ce travail a été réalisé par deux membres de l'équipe (principe de double codage des items). Les deux bases consolidées ont ensuite été comparées, afin après accord d'être fusionnées. La dernière étape a consisté à hiérarchiser les items cités par les managers en fonction

du nombre de citations associées. Une deuxième analyse a consisté à réaliser des tableaux des tris statistiques simples et croisés, en fonction de la nationalité et de l'âge des individus, sur des questions fermées (individus par modalités et tests statistiques).

PRÉSENTATION DU GROUPE EADS

Nous présentons ci-après le Groupe EADS (chiffres clés) et les principales carac­téristiques de son histoire récente (étapes de la fusion-acquisition notamment).

**1 La fusion**

**1.1 Le contexte**

EADS a été créé le 10 juillet 2000, sous le haut parrainage des trois chefs de gouvernement de l'époque : José Maria Aznar pour l'Espagne, Lionel Jospin pour la France et Gerhard Schrôder pour l'Allemagne. Dans les secteurs de la défense et de l'aéronautique, les intérêts nationaux jouent un rôle primordial. La dimension politi­que de cette fusion est d'ailleurs clairement affichée. Il s'agit de doter l'Europe d'un acteur mondial capable de concurrencer les grands groupes étrangers notamment américains. Dans les faits, trois sociétés sont regroupées : Aerospatiale Matra SA (France), Casa (Construcccionnes Aeronauticas SA, Espagne) et DASA (Daimler-Chrysler Aerospace AG, Allemagne), chacune d'entre elles détenant une position de leader sur son marché domestique.

Cette fusion s'inscrit dans un mouvement de consolidation engagé depuis une vingtaine d'années et qui s'est poursuivi après la création d'EADS. Le marché euro­péen de l'aéronautique et de la défense est ainsi passé de 21 sociétés à 4 acteurs majeurs EADS, Thales, Finmeccanica, BAE Systems 1. Dans le même temps, le marché américain se fédérait autour de 4 groupes : Boeing, Lockheed Martin, Northrop Grumman et Raytheon. Selon certains analystes du secteur, ce phénomène de consolidation est loin d'être achevé.

**1.2 Les trois sociétés fusionnées**

Nous décrivons brièvement les spécificités des trois entreprises, avant la fusion :

*— le Groupe français Aérospatiale-Matra* est formé en 1999 suite à la fusion de la société d'État Aérospatiale et de la société privée Matra détenue par le groupe

1. À ce propos des rumeurs persistantes font état d'une possible acquisition de Thalès par EADS.

Lagardère. L'État français détient 48 % et le Groupe Lagardère 33 % du capital de la nouvelle société, 17 % des parts étant gérées en Bourse et 2 % étant détenus par le personnel du Groupe. Le Groupe Aérospatiale-Matra est dirigé à l'époque par Philippe Camus. Il décide d'adopter une structure avec Directoire et Conseil de Surveillance. Présidé par Jean-Luc Lagardère, le Conseil de Surveillance est composé de onze membres dont quatre représentants de l'État français. Les acti­vités du Groupe sont réparties en quatre divisions opérationnelles : Aéronautique, Défense et transport spatial, Satellites, Systèmes, services et télécommunications. En 1999, Aérospatiale-Matra réalise un chiffre d'affaires de 12,9 milliards d'euros avec un effectif de 52 387 salariés ;

* *la société CASA* est détenue par l'État espagnol. En 1999, son chiffre d'affaires est de 1,2 milliard d'euros et son effectif de 7 430 salariés. Les activités de la société sont réparties en trois divisions opérationnelles : Avions, Espace et Maintenance ;
* *le Groupe allemand DASA* est issu du regroupement des sociétés allemandes Dornier, Messerschmitt-Bülkow-Blohm (MBB), MTU München et Telefunken Systemtechnik (TST), intervenu en 1989. En 1997, les activités de Siemens Sicherungstechnik y sont également intégrées. Après la fusion de Daimler-Benz avec Chrysler, DASA devient une filiale de DaimlerChrysler, gérée par un Direc­toire et un Conseil de Surveillance. Rainer Hertrich occupe la position de Prési­dent Exécutif (CEO). Les activités du Groupe sont réparties en sept divisions opérationnelles : Avions civils, Hélicoptères, Avions militaires, Infrastructure spatiale, Satellites, Systèmes civils et de défense, Moteurs aéronautiques. En 1999, le chiffre d'affaires de DASA s'élève à 9,2 milliards d'euros et la société emploie, au total, 46 107 salariés.

**1.3 L'impact des nationalités différentes sur la phase d'intégration *> Le principe de parité franco-allemand***

© Dunod — La photocopie non autorisée est un

Avant la fusion, les trois partenaires se connaissent bien puisqu'ils ont déjà été amenés à collaborer par le passé sur de nombreux projets, notamment au sein des sociétés Airbus, Euromissile et Eurocopter. Les négociations n'en ont pas pour autant été simples. En effet, malgré une forte volonté politique et industrielle de réaliser l'opération (implication des représentants des gouvernements allemand, espagnol et français dans les négociations), la question de la répartition du pouvoir dans le nouvel ensemble a nécessité de nombreuses rencontres entre les partenaires concernés. Les interlocuteurs allemands craignaient notamment que le pouvoir exercé par l'État français sur le nouvel ensemble ne soit trop important. Au-delà des problèmes d'actionnariat, c'est la répartition des postes stratégiques du nouvel ensemble qui a été discutée, pour arriver finalement à un compromis basé sur la parité au sommet entre dirigeants français et allemands :

principe d'une codirection avec deux Présidents des deux nationalités : le Fran­çais Philippe Camus (l'ancien Président du Directoire d'Aérospatiale-Matra) et l'Allemand Rainer Hertrich (l'ancien Président du Directoire de DaimlerChrysler Aerospace, DASA) ;

répartition équitable des présidences des filiales et principales fonctions de l'entreprise, les dirigeants espagnols bénéficiant d'une place plus symbolique. Par exemple, le Comité Exécutif composé de onze membres comprend 5 Français (Philippe Camus : Président Exécutif ; Noël Forgeard : Président d'Airbus ; Jean-Louis Gergorin : coordination stratégique ; Jean-Paul Gut : Marketing ; François Auque : Division Espace), 5 Allemands (Rainer Hertrich : Président Exécutif ; Thomas Enders : Division Systèmes civils et de défense ; Axel Arendt : Directeur Financier ; Gustav Humbert : Directeur Opérations Airbus ; Dietrich Russell : Division Aéronautique) et un Espagnol (Alberto Fernandez : Division Avions de transport militaire). Un Finlandais, Jussi Itâvuori aux Ressources Humaines, puis un Américain, Ralph Crosby Jr (EADS North America) rejoindront le Comité Exécutif un peu plus tard. De même, les divisions opérationnelles Airbus et Espace sont dirigées par des Français, les divisions Aéronautique et Systèmes civils et de défense sont pilotées par des Allemands et la division Avions de trans­port militaire est confiée à un Espagnol.

*> Un siège social sur un territoire neutre*

D'un point de vue géographique, le regroupement a mis en lumière le problème de la localisation des centres de décisions, compte tenu de la position respective des partenaires. Cette question s'est révélée primordiale, dans la mesure où la qualité et le niveau de communication entre les sociétés dépendent fortement de la localisation géographique des activités. Ainsi, pour ménager les susceptibilités (les raisons fisca­les ont aussi joué un rôle déterminant), EADS a établi son siège social en Hollande à Amsterdam et s'est constitué en société de droit néerlandais. Ce siège, sur un terri­toire neutre, est destiné à maintenir l'équilibre entre les acteurs impliqués. Les centres de décision de la société se trouvent cependant à Paris (Directions de la Stra­tégie et du Marketing) et à Munich (Directions de la Finance et de la Communica­tion). Cette contrainte a naturellement freiné la communication directe entre les parties. Les contacts professionnels et les relations interpersonnelles ont dû être multipliés par contacts directs ou visioconférences. À cela s'ajoute l'existence de multiples lieux de production et d'assemblage, ce qui n'a pas facilité la coopération et a engendré une complexité logistique et organisationnelle.

*> L'adoption de l'anglais comme langue officielle du Groupe*

EADS a adopté comme langue de travail une langue différente de celles de ses fondateurs allemands, français ou espagnols, à savoir l'anglais, qui dispose de l'avantage d'être reconnu comme la langue internationale des affaires, notamment celle des grands clients privés d'EADS. De fait, l'ensemble des communications officielles et des réunions est réalisé en anglais.

*> La mise en place de chantiers d'intégration pour harmoniser les pratiques*

Dès 2000, afin d'harmoniser les pratiques et les procédures RH, de nombreux chantiers d'intégration ont été instaurés. Au total, 80 personnes ont travaillé sur l'harmonisation de la gestion des ressources humaines au sein du Groupe. Pour cela, une quinzaine de chantiers ont été mis en place : « *il s'agissait de travailler par petits groupes de 5-6 personnes issues des trois nationalités sur différents projets » (Jacques Massot, DRH EADS France).* Ainsi, par exemple, le plan ESOP visait à offrir aux salariés de devenir actionnaires du Groupe, en vue de les fédérer autour du nouvel ensemble. Cette démarche fut cependant difficile à mettre en oeuvre du fait des écarts financiers entre les systèmes fiscaux français, allemand et espagnol dans une recherche d'équité.

*> La création d'une université d'entreprise*

EADS a créé son université d'entreprise intitulée la *CBA : Corporate Business Academy.* Ses activités sont centrées sur la conception de programmes de dévelop­pement, avec pour objectif de mieux préparer les dirigeants actuellement en poste à faire face à leurs missions, et d'identifier et de développer les dirigeants de demain. Le management de la diversité, la recherche de performance, l'animation de réseaux internes, l'échange des bonnes pratiques et la fertilisation croisée entre les métiers d'EADS, la création d'une culture de leadership spécifique font partie des objectifs de la CBA'.

*> Des recrutements massifs qui renouvellent les effectifs

et facilitent la création d'une culture d'entreprise EADS*

Enfin, l'embauche de nouveaux collaborateurs (1 500 salariés en 2001 ; entre 4 000 et 7 000 chaque année depuis 2002 en provenance des différents pays du Groupe et pas seulement d'Europe) contribue vraisemblablement à l'émergence d'une culture d'entreprise propre à EADS.

**2 Les chiffres clés en 2004**

Malgré des débuts politisés qui pouvaient laisser craindre des difficultés (primauté

7); du politique sur le stratégique), la fusion s' avère rapidement être un succès. Après

4 ans, EADS est la deuxième société au monde de l'industrie aéronautique et de défense (derrière Boeing) et le n° 1 en Europe avec un chiffre d'affaires de 31,8 milliards d'euros. Mais surtout la société détient en 2004 la place de leader mondial en terme de carnet de commandes (184,3 milliards d'euros pour EADS contre 127,8 milliards d'euros pour Boeing). Elle est aussi porteuse de programmes ambitieux (1' A380 par exemple).

5

1. La partie 2.4 traite spécifiquement de l'évolution de l'organisation et des missions de la CBA.

232 MANAGEMENT INTERCULTUREL **2.1 Les activités d'EADS**

EADS est présent sur l'ensemble de la filière aéronautique, où elle occupe des positions de leader *(cf* tableau 1) :

* les avions civils (n° 1 mondial), regroupés au sein d'Airbus, ont réalisé un chiffre d'affaires de 20 milliards de dollars ;
* les hélicoptères (n° 1 mondial) avec Eurocopter ;
* les lanceurs commerciaux (n° 1 mondial) avec Ariane ;
* l'Espace : systèmes de missiles (n° 2 mondial) et les satellites (n° 3 mondial) avec un chiffre d'affaires de 2, 592 milliards ;
* les avions de transport militaire (n° 3 mondial) ;
* les avions militaires (n° 4 mondial).

Tableau 1 - *Chiffre d'affaires par division*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Division** |
 | **Chiffre d'affaires** |
 |
| **2004** | **2003** |
| **Airbus** | 20 | 224 | 19 | 048 |
| **Military Transport** | 1 | 304 |
 | 934 |
| **Aeronautics** | 3 | 876 | 3 | 803 |
| **EADS SPACE** | 2 | 592 | 2 | 424 |
| **Defence & Security Systems** | 5 | 385 | 5 | 165 |
| **Siège I Consolidation** | **-**1 | 620 | -1 | 241 |
| **Total Groupe EADS** | 31 | 761 | 30 | 133 |

En matière de développement, le Groupe EADS a connu une très bonne année 2004, avec un chiffre **d'affaires** en croissance au niveau de l'ensemble de ses divisions.

 **2.2 L'organisation et la structure**

EADS dispose d'une structure matricielle, avec d'un côté une organisation par activité (Airbus, Eurocopter...) et de l'autre une organisation par fonction (Finances, Ressour­ces Humaines. Achat, Services Juridiques, Marketing, International et Stratégie).

 **2.3 Les effectifs et la répartition par nationalité**

Fin 2004, EADS comprend un effectif total de 110 662 collaborateurs, Airbus représentant 47 % des effectifs globaux. La répartition des effectifs par pays est la suivante *(cf* tableau 2).

Tableau 2 — *Effectif d'EADS par nationalité*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **France** | **Allemagne** | **Espagne** | **Royaume-Uni** | **Autres pays** |
| 42 607 | 40 325 | 8 435 | 14 045 | USA (2 166) |
| (38,7 %) | (36,4 %) | (7,6 %) | (12,7 %) | Italie (734)
Autres : (2 150) |

À l'instar de la répartition du capital de l'entreprise (principe d'équilibre), les Français et les Allemands sont à peu près à parité et représentent à eux deux 75,1 % de l'effectif global. Les recrutements intervenus depuis 2000 respectent d'ailleurs cet équilibre.

Cependant, EADS est de plus en plus présent dans de nombreux pays, notamment aux États-Unis (2 166 collaborateurs), au Brésil, en Finlande, en Inde, en Australie et en Chine. La variété de son effectif devrait donc s'accroître dans les années à venir. À ce titre, EADS vise une part de 30 % de son chiffre d'affaires global en Asie en 2015.

EADS, même si elle reste fortement marquée par ses racines européennes (sala­riés, achats et implantations majoritairement en Europe), entend devenir une entre­prise mondiale. Ainsi, comme l'indique Jean-Paul Gutl, Chief Operational Officer :

« Nous pensons que l'évolution de notre Groupe à l'international doit franchir une nouvelle étape pour pouvoir capter les sources de croissance potentielle à travers le monde, où qu' elles se trouvent [...] Notre marché se mondialise. D'un côté les économies des "pays émergents" comme la Chine et l'Inde représenteront bientôt une part considérable de l'économie mondiale. De l'autre, la compétitivité d'un grand groupe comme le nôtre repose de plus en plus sur l'innovation et les partena­riats technologiques. [...] Nous devons donc relever un nouveau défi, celui de propulser EADS au rang d'entreprise résolument globale, non seulement en terme financier, mais aussi en terme industriel ».

**3 Adoption d'un nouvel organigramme en 20052**

EADS tourne une page de son Histoire à l'occasion de l'Assemblée Générale Annuelle de 2005. Après cinq ans passés à la tête de la coprésidence exécutive, l'Allemand Rainer Hertrich et le Français Philippe Camus passent la main à Thomas Enders et à Noël Forgeard. Malgré un carnet de commandes bien rempli et un Groupe en ordre de marche et en plein essor, la réorganisation de l'équipe de direc-

non autorisée est un

1. La citation proposée est extraite du journal d' entreprise *Forum,* n° 36 du mois de septembre 2005.

Dunod — La ph

1. Les données présentées dans ce paragraphe sont issues de sources officielles émanant du site internet d'EADS ainsi que de différents journaux économiques spécialisés *(Les Échos, La Tribune, Challenges...).*

tion est marquée par des conflits internes qui s'ébruitent à l'extérieur du Groupe (presse, médias). Ce passage de témoin laisse entrevoir des problèmes potentiels au sommet de la hiérarchie du Groupe. Après d'intenses discussions (plusieurs mois de négociations), EADS adopte un nouvel organigramme en juillet 2005 *(cf* tableau 3).

Tableau 3 — *Organigramme d'EADS à partir de juillet 2005*

L'Allemand Thomas Enders (jusqu'alors en charge de la Division défense et sécu­rité) et le Français Noël Forgeard (jusqu'ici patron de la filiale Airbus) remplacent le duo Camus/ Hertrich à la coprésidence exécutive d'EADS. Le principe de parité continue d'être respecté (3 Français et 3 Allemands dans le Comité Exécutif, 1 Espa­gnol, 1 Américain et 1 Finlandais). Leur nomination, pour un mandat de cinq ans, s'accompagne de la nomination de deux Directeurs Généraux Délégués (« Chief Operational Offi cer »), le Français Jean-Paul Gut (International, Marketing et Stra­tégie) et l'Allemand Hans Peter Ring (Finances). Les Français, qui faisaient de la création de ce niveau hiérarchique un des points clés des négociations, ont ainsi eu raison des réserves exprimées outre-Rhin, où l'on craignait que cette nouvelle strate affaiblisse le pouvoir des directeurs opérationnels. Au final, c'est donc un *« Directoire »* (selon les termes du Groupe), composé des deux coprésidents exécu­tifs et des deux directeurs délégués, qui est ainsi formé à la tête d'EADS.



Finances Hans-Peter Ring

(D)

Ressources

Humaines

Jussi Itivuon (Fin)

Marketing, International et Stratégie

Jean-Paul Gut (Fr)

Manfred Bischoff (D)`- Arnaud Lagardère (Fr)

Présidents du conseil d'administration

Tom Enders (D) - Noël Forgeard (Fr)

Présidents opérabonnels

Gustav Humbert (D)

Avions de

Transport

Militaire

F Fernandez-Sein

(Espagne)

* - Eurocopter

I;Ikz

Fabricetrégier (Fr)

Systèmes de Défense et de Sécurité Stefan Zoller (D)

Espace

* • -

Amérique du

Nord

Ralph D. Crosby Jr.

(US)

Reste maintenant à savoir si les mois de tension qui ont précédé la conclusion de cet accord ne laisseront pas des traces sur la conduite du Groupe. Déjà, la presse alle­mande souligne que « *le règlement de cette question* [de management] *n'a pas épuisé le* potentiel de conflit chez EADS. La stratégie est aussi un thème qui divise Français et Allemands. » Or le Groupe est confronté à plusieurs défis d'importance : l'indispen­sable développement de sa branche défense pour équilibrer le portefeuille d'activités avec l'aéronautique civile, la réponse à apporter face à la nouvelle dynamique de

Boeing dans l'aviation civile, le respect des délais de livraison de l'A380, la candida­ture sur le contrat d'avions ravitailleurs aux États-Unis... sans oublier le suivi du diffé­rend entre les États-Unis et l'Union Européenne sur les aides à l'aéronautique.

Dans ce contexte particulier, l'acquisition potentielle du Groupe français Thalès a constitué une source supplémentaire de conflits entre les partenaires, les Allemands reprochant à cette opération de trop « franciser » le nouvel ensemble.

Après huit mois de bataille au sommet d'EADS, Thomas Enders et Noël Forgeard, les deux Directeurs Généraux du groupe de défense, jouent aujourd'hui l'apaise­ment. « *Nous reconnaissons que nos caractères sont différents, nous avons des parcours différents, pas le même âge (...) nous sommes capables d'exprimer nos opinions, même différentes, sans leur donner un quelconque caractère émotionnel »,* assure Noël Forgeard. La restauration de la confiance est en partie liée à l'opportu­nité pour EADS de s'allier avec ThyssenKrupp-HDW (TKMS) en vue de reprendre STN Atlas (CA : 350 millions d'euros), filiale germanique du Britannique BAE systems, spécialisée dans les sonars, les torpilles pour sous-marins et autres systè­mes électroniques navals. EADS trouve dans STN Atlas l'occasion de rééquilibrer son activité vers le militaire, de se positionner sur le segment naval, et de combler les faiblesses spécifiques de son électronique de défense.

**4** *La Corporate Business Academy (CBA)*

**comme outil pour former des managers**

**capables d'évoluer dans un contexte international**

sée est un délit.

Dunod — La photocopie non

Comme nous l'avons vu précédemment, juste après la fusion, EADS s'est doté d'une université d'entreprise : la *Corporate Business Academy.* Depuis sa création, la *CBA* a connu plusieurs mutations pour accompagner les évolutions de l'environ­nement et les objectifs stratégiques du Groupe.

Deux phases peuvent être distinguées. La première phase de 2000 à 2002 est centrée sur l'accompagnement de la période d'intégration (accueillir les nouveaux membres, développer les programmes transfrontaliers, favoriser les échanges, déve­lopper les managers talentueux...). La politique de formation proposée est de type catalogue (liste de stages), élitiste (moins de 30 participants) et relativement large dans ses objectifs (24 programmes : former à l'interculturel, à la négociation, aux stratégies d'achat...). Elle dispose d'un budget élevé (21 millions d'euros) et d'une large équipe de collaborateurs (25 membres). Avec l'arrivée d'Hervé Borensztejn à sa direction (phase 2 de 2002 à aujourd'hui), la stratégie de la *CBA* est totalement repensée. Il s'agit de centrer ses moyens (réduits à 4 millions d'euros pour être plus efficace) sur des objectifs stratégiques beaucoup plus ciblés, tels que la conduite du changement, le développement des certaines populations sensibles (les dirigeants, les experts, les futurs leaders, les acteurs clés, les femmes, les seniors...), l'amélio-

ration des pratiques managériales et la focalisation sur la globalisation (sensibilisa­tion, approches adéquates au développement international...).

Ainsi, la *CBA* se centre uniquement sur les contenus liés au management et au leadership et laisse, aux services formation des filiales et unités opérationnelles, la gestion des formations techniques ou en matière de gestion. Dans la pratique, cela passe par un nombre restreint de programmes (8 programmes devant être plus attrac­tifs que ceux proposés par les écoles de commerces, visant le développement des compétences des managers et non la simple acquisition de connaissances) pour un public plus large (1 200 managers en 2005 contre 300 en 2004) directement en phase avec les enjeux opérationnels des managers et s'ajustant en permanence aux orientations stratégiques du Groupe. Toutes les actions de formation sont évaluées et les résultats des personnes formées sont comparés aux performances précédant l'entrée dans le programme.

Dans les faits, cette nouvelle stratégie passe par l'identification de 5 niveaux de management, avec progressivement la mise en place d'actions dédiées :

* *les jeunes managers, futurs leaders (niveau L5)* participent au programme FAST qui regroupe chaque année environ 200 participants sur 16 journées de formation. Le programme combine des lectures académiques, des études de cas, un jeu d'entreprise, un coaching personnalisé, une formation au développement personnel et un enseignement à distance (e-learning) centré sur des enseignements de Stratégie, de Marketing, de Finance et de Gestion des Ressources Humaines. En particulier, 5 journées sont centrées sur la création de valeur et 3 jours sur l'analyse prospective (sensibiliser les managers à l'environnement futur) ;
* *les managers confirmés (niveau L4)* suivent le programme EXPAND qui va les préparer à l' accession à des emplois de dirigeants. Il comprend chaque année environ 100 participants sur une durée de 13 jours. Il est centré sur des enseigne­ments à distance *(e-leadership tools* et des équipes de travail virtuel notamment), un déplacement en Chine (benchmark), des formations sur les sites de Paris et de Munich *(Global Strategists* et *Global Leaders),* un programme de développement au leadership individualisé et un jeu d'entreprise évolué ;
* *les dirigeants (niveau L3)* suivent le programme ACHIEVE durant 13 jours répartis sur près d'un an et demi (20 participants par an), afin de se préparer à devenir des dirigeants confirmés (niveau équipe de direction). Les modules sont centrés sur le leadership et la réflexion stratégique. Entre les modules, les diri­geants bénéficient d'un coaching personnalisé et de programmes de développe­ment personnel ;
* *les équipes de direction (niveaux Ll et L2)* participent à des forums (durée de 22 heures pour développer une vision plus stratégique, échanger sur des sujets transversaux ou lancer des réflexions collectives) et des mises en situations (durée moyenne de 8 journées passées dans un pays donné, où les dirigeants alter­nent visitent d'usines, conférences, missions collectives, conduite de projets, rencontres avec les dirigeants locaux et événements culturels).

Parallèlement, la *CBA* a lancé des programmes spécifiques pour accompagner ses experts fonctionnels (achat, qualité, ressources humaines...) et développer des communautés de pratiques sur les domaines fonctionnels. À titre d'illustration, le programme « HR for HR » a été lancé en 2004 pour la communauté des ressources humaines d'EADS. Il s'agit de préparer et de développer la nouvelle génération de dirigeants de la fonction RH à une approche moderne des ressources humaines, beaucoup plus orientée vers l' activité et ouverte à l'innovation et à l'entrepreneuriat. Ce programme, ouvert à une trentaine de participants, s'articule autour de thémati­ques, telles que l'évaluation des performances RH, la diversité dans les RH, mana­ger les ressources humaines à l'international ou encore les RH « business partner ».

Ainsi, en 2005 la *CBA* présente un portefeuille d'activités équilibré sur l'ensemble des populations managériales *(cf* graphique 1), ainsi qu'un centre de formation dédié : EADS Executive Center institué à Villepreux dans le Bordelais.

Graphique 1 — *Portefeuille d'activités de la CBA en 2005*

0 Dunod — La photocopie non autorisée est un



Outils stratégiques pour développer les niveaux LI et L2

Expéditions d'études

Forums

pour

dirigeants

Sujets d'actualité

Outils stratégiques pour

développer les niveaux

LI et L2

Développement des

communautés fonctionnelles

Qualité

Université d'été

Experts

Ateliers stratégiques

LI

L2

L3

L4

L5

|  |  |
| --- | --- |
|  | PERCEPTION DES ÉCARTS CULTURELSENTRE LES COLLABORATEURSDES DIFFÉRENTES NATIONALITÉS |

Dans le cadre de notre programme de recherche, nous avons demandé à 313 mana­gers de répondre à la question suivante : *Y a-t-il selon vous, à partir de votre expé-*

*rience, des différences culturelles entre les collaborateurs français, allemands, anglais, espagnols et américains (au niveau des méthodes de travail, du style de management, du système de prise de décision...) ?*

Nous présentons, dans les différents tableaux, les 10 items les plus représentatifs des réponses formulées par les managers, ces derniers ne se prononçant que sur les nationalités différentes de la leur.

**1 Perception des collaborateurs français**

Deux thèmes dominants (respectivement 26,8 % et 22,5 %) sont associés aux Français par les autres managers d'EADS *(cf* tableau 4) :

Tableau 4 — *Perception des Français*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Thèmes** | **%** |
 |
| 1. Importance donnée à l'organisation hiérarchique, respect du supérieur, faible délé- gation de la prise de décision, processus très centralisés, décisions moins consensuel­les et collectives, style plus autocratique, attente de la hiérarchie pour engager une coopération, paternalisme...
 | 26,8 | % |
| 1. Hommes de réseaux/plus relationnels/cherchent à construire un réseau relationnel
 | 22,5 | % |
| 1. Style Informel, moins formel que les Allemands, processus faiblement formalisés, moins bonne structuration des prises de décisions, indécision, communication impli­cite, prise de décision informelle, communication informelle et indirecte
 | 14,8 | % |
| 1. Forte identité nationale, nationaliste, intérêts nationaux prioritaires, ont toujours des agendas nationaux cachés. Se font d'abord confiance entre eux, moins ouverts aux points de vue de managers d'autres nationalités
 | 12,7% |
| 1. Jeux politiques/trop politiques, intérêt pour les jeux de pouvoirs
 | 11,3 | % |
| 1. Flexibles/très flexibles/très ouverts/savent s'adapter/adaptables
 | 9,9 | % |
| 1. Créatifs/innovants/imaginatifs
 | 7,7
 | % |
| 1. Verbeux/discussions sans fin/ont besoin de temps pour discuter de l'ensemble des points afin de prendre leur décision/ont besoin de faire le point et de discuter beau-coup/dévoreurs d'informations/ont besoin d'une multitude de détails
 | 7,7 |
 |
| 1. Objectifs bien définis/orientés vers les résultats, les objectifs, la résolution de problè- mes, notamment les résultats à court terme, centrés sur le business
 | 7 | % |
| 1. Arrogants/pensent toujours qu'ils ont la solution appropriée/ont l'impression de diri- ger la société/dominateurs
 | 7 | % |

— en premier lieu, la ***centralisation des processus*** (décision au plus au niveau, faible

délégation) et le respect de la hiérarchie (respect du patron, paternalisme...) ;

— en deuxième lieu, les Français sont perçus comme des *hommes de réseaux* qui attachent une grande importance à leur gestion relationnelle comme moyen de renforcer leur position et d'atteindre leurs objectifs.

En apparente opposition avec le premier item (hiérarchie, centralisme), les Fran­çais sont aussi caractérisés par des processus moins formalisés, une communication plus informelle et implicite avec des décisions peu structurées. Parmi les thèmes secondaires, les dimensions nationale et politique sont prégnantes, les Français sont associés à une forte identité nationale et à la recherche du pouvoir (jeux politiques). L' ensemble de ces caractéristiques les conduit à être perçus par certains assez néga­tivement (arrogance, complexe de supériorité, trop politiques, imprécis, verbeux, à la poursuite d'objectifs cachés, imprévisibles) et par d'autres positivement (flexibi­lité, adaptabilité, créativité, imagination, orientés vers la performance et les résul­tats).

Ce tableau peut être complété par des citations émanant de la phase 2 de notre étude (entretiens au sein de la division Airbus) :

*« La gestion à la française, c'est un peu le flou artistique (valorisation de l'expé­rimentation et de l'intuition). »*

*« L'opérateur français mise avant tout sur la qualité de son interlocuteur (mode de raisonnement, approche du problème, confiance, cursus...). »*

*« En ce qui concerne les Français, je pense qu'on est plus enclin à l'autonomie et orienté sur les personnes (personnalités/comportements). »*

*« Un Français trouvera plus facilement des solutions alternatives. »*

*« Les Français sont beaucoup moins rigoureux, ils manquent énormément de rigueur. Cependant, Ils sont très débrouillards. Ils essayent de trouver des solutions, des renforts à travers l'intérim, la sous-traitance. »*

*« Les Français sont plutôt de nature à faire au plus juste et une facilité à revenir en arrière si jamais ils voient qu'on est dans la mauvaise voix. »*

**2 Perception des collaborateurs allemands**

© Dunod — La photocopie non autorisée est un

Les Allemands sont perçus comme étant *extrêmement précis, organisés, avec une primauté accordée au respect de la hiérarchie, au formalisme* (notamment au niveau de la définition des rôles et des responsabilités) et à l'efficacité dans le travail (recherche de solutions). En comparaison avec les autres nationalités, l'item sur la précision et l'organisation dans le travail est cité avec un taux très élevé puis­que près de la moitié de l'échantillon les associe au thème 1. On peut néanmoins faire état d'autres thèmes, comme le respect de la hiérarchie, l'importance des processus de décision collectifs, la focalisation sur l'efficacité à court terme. Ces caractéristiques nationales sont perçues comme positives sur certains aspects (fiabilité, franchise, précision, résolution de problèmes, esprit d'équipe, honnêteté,

communication explicite...) et négatives sur d'autres dimensions (manque de flexibilité, difficulté à s'adapter aux changements, goût du détail empêchant d'avoir une vision d'ensemble, rigidité, difficulté à renoncer à une mauvaise option).

Tableau 5 — *Perception des Allemands*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Thèmes** | **%** |
 |
| 1. Précis dans le raisonnement, bien organisés, goût pour l'ordre, structurés, sérieux, la planification est la clé, structure formelle bien définie, rôles et responsabilités bien définis, professionnels
 | 48,85 | % |
| 1. Orientés vers les résultats, l'efficacité à court terme et la résolution de problème, très fortement centrés sur les réalisations, orientés processus
 | 26 | % |
| 1. Structure hiérarchique/organisation trop hiérarchique/peu autonomes, difficile de les faire bouger si le supérieur hiérarchique ne les a pas autorisés/organisation verticale, plus bureaucratique
 | 18,3 | % |
| 1. Peu flexibles/rigides
 | 17,5 | % |
| 1. Décision collective, basée sur le consensus/travail en équipe, bonnes capacités à travailler en équipe/décision en groupe
 | 14,5 | % |
| 1. Trop centrés sur leur domaine, des détails, des points précis/difficulté à élargir leurs perspectives, à avoir une vision d'ensemble/regardent « rarement en dehors de leur boîte », discutent du dernier pourcentage d'efficacité à atteindre alors qu'ils sont en train de perdre l'ensemble de l'activité
 | 9,2 | % |
| 1. Difficulté à charger, privilégient la stabilité/moins capables de s'adapter à leur envi- ronnement/ne dévient pas de leur décision même s'il est prouvé qu'elle est mauvaise
 | 7,6
 | % |
| 1. Communication explicite est nécessaire, tout doit être écrit, essayent d'être ouverts et honnêtes/communication très directe
 | 6,9 | % |
| 1. Lents mais sûrs, lents mais efficaces une fois lancés, analysent avant d'agir
 | 4,6 | % |
| 10.. Manquent de créativité, faiblement innovateurs/pas assez entrepreneurs | 4,6 | % |

Ce tableau peut être complété par plusieurs citations émanant de la phase 2 de notre étude (entretiens au sein d'Airbus) :

*« L'approche allemande, c'est très rigoureux, avec un attachement et un respect pour les règles. »*

*L'opérateur allemand privilégiera la position professionnelle de l'expert et ses propositions (méthodes proposées, solutions envisagée). »*

*« Bon, c'est vrai, les Allemands sont très orientés qualité process, manufa-cturing... Ils sont très attachés à la description précise des fonctions et des postes. »*

*« Un Allemand attachera plus d'importance à la validation, au management, donc il restera dans son cadre défini. »*

*« Les Allemands, c'est : on a décidé de faire ça, on le fait et à la limite, on ne se remet pas en cause. »*

*« L'Allemand s'il n'a pas envie ou si ça sort de son périmètre, il dira non. Je pense que, honnêtement, la culture allemande c'était quelque chose qui m'était complètement étranger, donc j'ai dû tâtonner au début pour savoir comment leur parler et une fois que j'ai compris que la hiérarchie était quelque chose de très important pour eux, l'ordre donné aussi, le respect de cet ordre aussi, j'ai orienté mes messages en fonction de ça, et on arrive tout à fait à des résultats. »*

*« Ils ne se posent pas trop de questions sur le pourquoi, ils décident de faire des choses, qui marchent, en général en y mettant les moyens et sans forcément se remettre en cause. »*

**3 Perception des collaborateurs anglais**

© Dunod — La photocopie non autorisée est un délit.

Comme pour les Français, les premiers items représentent moins d'un tiers des interviewés, ce qui témoigne d'un plus faible consensus sur des traits caractéristi­ques dominants. Trois items principaux sont néanmoins identifiés par les managers des autres nationalités *(cf* tableau 6) :

* la ***priorité accordée à la dimension financière*** des activités. Les managers anglais sont perçus comme étant des personnes centrées sur les objectifs et les résultats, à la recherche d'activités permettant de générer des gains financiers ;
* l'existence de subtilités dans leur mode de communication qui rend difficile la compréhension des messages véhiculés. Il s'agit d'une ***communication qualifiée d'indirecte, d'informelle, d'implicite, d'imprécise*** et donc de peu claire pour la plupart des personnes interrogées ;
* leur ***pragmatisme.*** Les Anglais sont focalisés sur les réalités du terrain et privilé­gient des réponses simples, adaptées et efficaces aux situations vécues.

Des thèmes secondaires sont aussi associés aux Anglais. On distingue notamment l'évitement des conflits et plus généralement la politesse et l'amabilité dans les rapports avec autrui et la focalisation sur le client (qualités de prestations, services, qualités de négociateurs...). Comme les autres nationalités, ces caractéristiques nationales sont perçues positivement (esprit d'équipe, très bons vendeurs, goût pour la coopération, efficacité) et négativement (opportunisme, calculateur, utilisation de l'anglais comme d'une arme de domination).

242 MANAGEMENT INTERCULTUREL Tableau 6 - *Perception des Anglais*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Thèmes** | **%** |
 |
| 1. Très orientés business, centrés sur l'argent, la finance, le court terme, centrés sur les objectifs
 | 20,2 | % |
| 1. Imprécis/peu clairs/un oui peut être suivi par un cependant qui signifie en fait non/subtilité/moins formels/communication implicite/communication indirecte/peuvent volontairement créer des erreurs de compréhension/difficulté à connaître leur points de vue réels/difficulté à savoir si une décision est acceptée/tendance à cacher des problèmes/nécessité de beaucoup écouter pour vraiment comprendre
 | 16,67 | % |
| 1. **Pragmatiques**
 | 14,04 |
 |
| 1. Amicaux/évitent les conflits/polis/consensuels
 | 10,5 |
 |
| 1. Centrés sur le client et les services/très bons vendeurs/compétences de négociateurs/leur moteur est le contrat
 | 10,52 | % |
| 1. Faciles dans le cadre du travail/esprit d'équipe, gentils et coopération facile/ partagent les responsabilités, à l'aise dans le travail en équipe
 | 10,5 °A) |
| 1. Les rôles et les procédures sont clairement définis, centrés sur la tâche, les processus et les procédures
 | 7,895 | % |
| 1. Trop centrés sur leurs priorités/opportunistes/gardent leurs objectifs en tête/ calculateurs/non fiables/très bons tacticiens lorsqu'il s'agit de leurs priorités
 | 6,1404 | % |
| 1. Utilisent leur langue maternelle comme une arme/ont un avantage naturel avec leur langue dans toutes les discussions/utilisent les avantages de leurs compétences en anglais
 | 6,14 | % |
| 1. Ouverts
 | 5,3 | % |

Ce tableau peut être complété par des citations émanant de la phase 2 de notre étude (entretiens au sein d'Airbus) :

*« Avec les Anglais, j'ai beaucoup de mal à définir un style, sauf peut-être la volonté de parvenir rapidement à des résultats performants et efficaces. »*

*« Les Anglais, c'est vraiment la finance, ils pilotent, ils managent par la finance. Qu'est-ce que j'ai comme chiffre d'affaires ? Qu'est-ce que je vais pouvoir faire comme bénéfice ? »*

*« Les Anglais, ce sont les moyens pour travailler en équipe. »

« Les Anglais communiquent très bien. »*

*« Les Anglais m'ont marqué par leur approche, toujours avec le côté économique derrière. Tout ce qu'ils font, ils essaient de ramener le côté financier dans toutes leurs décisions ».*

*« Les Anglais sont "business oriented". »*

*« Ils ont quelques difficultés à avoir une position ferme. Ils ont des positions fermes mais c'est difficile de négocier ou de discuter avec eux pour savoir vraiment ce qu'ils pensent. »*

**4 Perception des collaborateurs espagnols**

Les Espagnols ne représentent qu'environ 7 % des effectifs *(cf* partie I du cas). Certains managers ont donc plus de mal à se faire un avis sur eux. Ils sont particuliè­rement associés à leur ***patriotisme*** pour leur pays qui les conduit à afficher à haute voie leur fierté nationale. En dehors de cet item, les Espagnols sont perçus positive­ment sur certains aspects (sympathique, relaxé, flexible, ouverte, créatif, coopératif, aptitude pour travailler en équipe) et négativement sur d'autres caractéristiques (complexe d'infériorité, vague, manque de précision, moins fiable). Ils sont aussi considérés comme des ***hommes de réseaux*** qui construisent leur confiance en autrui sur la base de relations interpersonnelles solides.

Tableau 7 — *Perception des Espagnols*

Dunod — La photocopie non autorisée est un dé

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Thèmes** | **%** |
 |
| 1. Patriotisme/fierté nationale, protègent leur pays, nationalisme
 | 19,35 | % |
| 1. Sympathiques/plus relaxés/modérés/spontanés/faciles à vivre/droits
 | 11,83 | % |
| 1. Flexibles/ouverts/aptes au changement/bons dans l'improvisation
 | 10,75 | % |
| 1. Intégration insuffisante/se sentent toujours comme une minorité/réclament un rôle plus important/faible complexe d'infériorité
 | 10,75% |
| 1. Très semblables aux Français et aux Italiens
 | 6,45 | % |
| 1. Manque de communication formelle/vagues/silencieux dans de grandes équi- pes/inconclusifs
 | 6,45 | % |
| 1. Très coopératifs/travail en équipe/ orientés vers les projets, les ressources humaines, le travail collectif
 | 5,37 | % |
| 1. Encore plus dans une logique réseau que les Français, agissent comme une minorité
 | 5,37 | % |
| 1. Moins fiables, beaucoup de mots mais peu d'action, promettent tout
 | 4,30 | % |
| 1. Ont besoin de bâtir des relations personnelles en premier avant de coopérer! une fois acceptés, vous pouvez avoir des relations à long terme, construisent la confiance sur le relationnel
 | 4,30 | % |

Ce tableau peut être complété par quelques citations émanant de la phase 2 de notre étude (entretien au sein d'Airbus) :

*« Avec les Espagnols, on peut partir beaucoup plus vite, et puis par contre, on sait qu'on sera amené à revoir, à réitérer plus souvent par exemple. »*

*« Les Espagnols je trouve qu'ils nous laissent relativement tranquilles, qu'ils daignent nous avertir à l'avance, quand il y a un problème, ils n'attendent pas. »*

*« Les Espagnols, ce sont des Latins exacerbés, assez débrouillards, ils ont une grande passion pour ce qu'ils font, un grand attachement aussi. »*

*« Les Espagnols sont très créatifs, pas mal d'idées. »*

*« Je dirais ce qui ressort très particulièrement chez les Espagnols c'est que, la façon de travailler reste très malléable, et donc le management doit être un peu plus attentionné aux Espagnols afin de s'assurer que l'on va dans le sens, je dirais s'assurer que l'on va dans le sens qui a été défini. »*

**5 Perception des collaborateurs américains**

Les Américains sont faiblement représentés au sein d'EADS (2 166 collabora­teurs). En revanche, ils représentent une population en croissance et surtout les prin­cipaux concurrents du Groupe (Boeing notamment). À ce titre, la perception que les managers d'EADS se font des Américains est particulièrement intéressante. Trois principaux thèmes sont mis en avant *(cf* tableau 8) :

Tableau 8 — *Perception des Américains*

|  |  |
| --- | --- |
| **Thèmes** | **%** |
| 1. Orientés vers les résultats, les profits, les affaires
 | 22,1 |
| 1. Voient le monde comme étant américain, fort complexe de supériorité, leadership mon- dial, dominant, arrogant
 | 16,9% |
| 1. Directs, droit au but, directement à l'objectif, en partie rude
 | 15,6% |
| 1. Pragmatiques, très pratiques
 | 13 % |
| 1. Travail en équipe, le groupe est la force
 | 10,4% |
| 1. Rapides, décision rapide
 | 10,4 % |
| 1. Ouverts, ont un potentiel pour s'adapter, flexibles, communication ouverte
 | 10,4% |
| 1. Strictement centrés sur le business, l'argent, management par l'argent, uniquement intéressés par les dollars
 | 9,1% |
| 1. Focalisation sur les Cents et les services
 | 7,8 % |
| 1. Moins efficients, moins centrés sur la qualité
 | 7,8% |

1. la ***focalisation sur le profit,*** les résultats et une orientation très clairement affi­chée « business » ;
2. un ***fort complexe de supériorité,*** marqué par une volonté de domination et la recherche de leadership au plan mondial ;
3. le fait d'aller droit au but, d'avoir un ***style de communication direct*** que l'on peut coupler avec un grand ***pragmatisme.***

D'autres thèmes secondaires sont aussi identifiés comme le travail en équipe, la flexibilité et l' ouverture, la focalisation sur le client. Là encore les Américains sont associés à la fois à des traits de personnalité positifs (rapidité, esprit d'équipe, effica­cité, direct) et négatifs (arrogance, moins efficients, intéressés uniquement par l'argent, rudesse).

**6 Atouts et handicaps d'une entreprise multiculturelle**

Dunnd — La photocopie non autorisée est un délit.

Dans une autre partie du questionnaire, les managers sont aussi interrogés sur les forces et faiblesses du Groupe EADS. La principale faiblesse identifiée est l'opposi­tion entre les Français et les Allemands (lutte interne, conflits au sommet entre les actionnaires, divergences de vues) citée par 38,4 % des managers interrogés. À l'inverse, la principale force d'EADS est, selon 41,8 % des managers, le caractère interculturel du Groupe et notamment sa capacité à intégrer différentes nationalités et à gérer la diversité culturelle. La dimension culturelle est donc à la fois perçue comme l'atout majeur de l'entreprise et sa principale faiblesse comme en témoi­gnent les citations suivantes :

*« Ces différences créent parfois des conflits. Au sein des équipes de management, on sent qu'on ne partage pas tous les mêmes objectifs, on n'est pas orienté sur les mêmes problématiques. Alors, c'est assez difficile de manager dans ce contexte mais en même temps, c'est très riche aussi. Cela évite de se laisser entraîner, ça permet de se remettre en question, et ça je crois que, même si c'est pas fait systéma­tiquement, les gens jouent le jeu quand même. »*

*« On a du mal quand même à se comprendre parfois et il y a toujours le risque de malentendus, d'incompréhension. Il y a la langue, c'est toujours pareil, les mots ne veulent pas toujours dire le même sens ou n'ont pas la même interprétation pour chacun des acteurs. »*

***« L'autre*** *difficulté est liée aux fait que les équipes sont réparties dans différentes zones géographiques. Il faut donc beaucoup voyager, afin de rencontrer les gens le plus souvent possible. »*

*« Au niveau culturel et comportemental, il y a des différences aussi, c'est ce qui fait la force de la Compagnie, c'est qu'on arrive justement à bénéficier de cette sensibilité. »*

*« Ce contexte particulier nécessite des compétences distinctives d'un manager (au-delà du management général) : cela demande notamment d'être plus atten­tionné qu'on ne le fait avec une équipe mono-culturelle. En particulier, cela impli­que la mise en place de reporting plus rigoureux, si on veut bien maîtriser l'évolution des projets. »*

QUESTIONS

*I) Quels enseignements peut-on tirer des conséquences des caractéristiques inter-culturelles d'EADS dans sa gestion de la phase d'intégration ?*

1. *Que révèlent les conflits qui ont émergé au moment du remplacement du binôme Camus/Hertrich à la tête du Groupe ?*
2. *Qu'implique selon vous la transition du Groupe EADS, d'une entreprise euro­péenne vers une entreprise mondiale ?*
3. *Comparez les points de vue des managers d'EADS, à partir des analyses effec­tuées dans cet ouvrage, sur les cultures germanique, française, anglo-saxonne et espagnole ?*
4. *Remarquez-vous des similarités entre les collaborateurs anglais et américains d'une part et les Français et Espagnols d'autre part ?*
5. *Identifiez-vous des points de convergence pour l'ensemble des nationalités qui pourraient servir de base à des principes d'actions en commun ?*
6. *À partir des résultats de l'étude réalisée, quelles sont pour vous les principales difficultés auxquelles doit faire face un manager interculturel chez EADS ?*
7. *Que pensez-vous de l'organisation, des programmes et de l'évolution des missions de la Corporate Business Academy ?*
8. *Comment peut-on accompagner les managers d'EADS au quotidien ?*
9. *Comparez l'entreprise multiculturelle EADS à d'autres grands Groupes. Points de convergence et spécificités.*

COMMENTAIRES

**1 La question de 1'interculturel chez EADS**

L'analyse des perceptions des différentes nationalités souligne l'importance accor­dée par les équipes françaises à la hiérarchie (plus du quart des répondants). Le

management à la française semble en effet s'appuyer sur un système de pouvoir centralisé (faible délégation et coordination élevée) à travers une supervision directe de l'encadrement sur le personnel d'exécution (communication verticale). Le style de management y est directif et fondé sur le statut (ou le rôle) du chef. Il est égale­ment intéressant de souligner que parallèlement à ce mode de gouvernement très présent dans les grandes entreprises et administrations françaises, les collaborateurs entretiennent des relations interpersonnelles autour de liens sociaux et de mode de fonctionnement en réseau (logique d'entraide et de soutien) qui viennent en partie compenser le caractère rigide de l'organisation hiérarchique. Ce mode de régulation est d'ailleurs cité par plus d'un tiers des personnes interrogées (37 %). Une autre caractéristique du modèle à la française est aussi la dimension politique, puisque certains managers reconnaissent volontiers l'importance des jeux de pouvoir et des mécanismes de domination. On peut d'ailleurs penser que le pourcentage proposé est minoré par les répondants pour éviter de créer de mauvais procès à leurs homo­logues français. Un dernier point (pour 17 % des répondants) mérite une attention, à savoir la capacité des équipes françaises à s'adapter aux situations et à adopter des positions créatives et imaginatives. Cela revient ici à reconnaître l'aptitude des Fran­çais à parfois sortir de leur cadre hiérarchique ou politique, en initiant des actions nouvelles, astucieuses voire, dans certains cas, innovantes.

© Dunod — La photocopie non autorisée est un délit.

Il ressort de l'analyse effectuée que les collaborateurs allemands accordent une place centrale au respect des règles, en privilégiant une approche collective et ordon­née des tâches, quitte à parfois manquer d'esprit d'initiative et de créativité (48,85 % des personnes interrogées). Le mode de management de type germanique est par conséquent fondé sur une démarche concertée, autour d'une structuration précise des tâches et d'un haut degré de formalisme (prédominance de la règle et des procé­dures sur l'initiative individuelle). Les collaborateurs anglais sont quant à eux perçus comme des équipes professionnelles, orientées sur le résultat à court terme et la recherche de la performance économique (20 % des réponses). La prise de risque, la responsabilité individuelle et l'innovation sont donc au coeur de leurs démarches. Ils présentent dans ce domaine des points de similitudes avec leurs collègues améri­cains, même si ces derniers sont généralement perçus par près de 17 % des person­nes interrogées comme plus agressifs et arrogants en raison de leur propension à recourir à la force (rapport de domination). Enfin, les collaborateurs espagnols appa­raissent en phase avec le système de valeurs latin, fondé sur des relations beaucoup plus coopératives et conviviales, où la recherche de bien-être et les relations inter­personnelles revêtent une importance cruciale.

Ces résultats sont dans l'ensemble cohérents avec les principales recherches menées sur l'interculturel (Hofstede, 1982 ; Trompenaars, 1993 ; Hall, 1976 ; Kluc-kholn et Strodtbeck, 1961), notamment sur les dimensions suivantes : distance hiérarchique, contrôle de l'incertitude, contextes de communication, gestion du temps, relation à l'autre... On peut néanmoins remarquer que si les réponses les plus fréquemment citées confortent les grilles de lecture classique de l'interculturel, les taux de réponses relevées par items sont relativement faibles, ce qui peut laisser

penser que l'intégration culturelle aussi bien au sein d'EADS (plus de 4 ans) et des programmes communs (notamment Airbus depuis une vingtaine d'années) tendent à réduire les stéréotypes et à faire progressivement converger les points de vue et les pratiques. À ce titre, de nombreux managers expriment leur volonté de plutôt mettre l'accent sur les similarités (points communs entre les nationalités) que sur les diffé­rences, notamment par la création d'une ambition commune qui dépasse les frontiè­res nationales.

**2 Être manager dans une entreprise multiculturelle**

Il est raisonnable de penser que manager des situations interculturelles, par nature délicates, exige un minimum d'expérience et de préparation. En particulier, la prise de conscience et l'identification des différences culturelles revêtent une dimension essentielle pour pouvoir gérer dans de bonnes conditions des équipes multiculturel-les. Ainsi, il est par exemple recommandé au manager d'adapter à la marge (tenir compte de la différence de l'autre sans pour autant l'enfermer dans des catégories préétablies) son discours et ses comportements, en fonction de la nationalité de ses subordonnés. De même, il s'agit de veiller à ménager les susceptibilités, en évitant de remettre en question les fondements culturels (paradigmes) des acteurs dont on a la charge. Naturellement, le manager doit aussi animer ses équipes et les accompa­gner dans leurs capacités à pouvoir eux même s'ouvrir à un environnement intercul-turel. Au-delà de ces conditions préalables, il semble qu'un des points déterminants en matière de management soit la possibilité pour le manager de dépasser le stade des différences (sans les renier ou les minimiser) par le développement de projets fédérateurs et légitimes basés sur une logique d'intérêt général et la valorisation des spécificités nationales. En particulier, les projets de nature technique ou technologi­que valorisants (expertise) apparaissent de nature à mobiliser des équipes a priori hétérogènes au niveau de leurs valeurs et histoire mais disposant d'une approche commune (langage technique, codification des connaissances, objectivation des compétences, méthodologie similaire...) basée sur des règles et des conventions unanimement admises en raison de leur caractère « objectivable ». Un deuxième axe mobilisateur que peut mettre en avant le manager de projet revient à déplacer l'objet du conflit (ou des rivalités) de l'intérieur de l'organisation à l'extérieur, en créant une saine opposition entre le Groupe pris dans son ensemble et les autres acteurs économiques de l'environnement (sociétés concurrentes).

**3 Les enjeux stratégiques de la diversité culturelle chez EADS**

EADS s'est construit dès son origine sur un principe de parité au niveau des instan­ces managériales entre Français et Allemands. Ce principe, a priori inflexible, a en

dépit de sa rigidité théorique permis d'instituer des règles collectives unanimement acceptées par les collaborateurs, en raison de son caractère sécurisant et d'une démar­che basée sur le compromis et l'équité. Il est particulièrement marquant de constater que dès que ce principe est remis en question lorsqu'une des parties peut potentielle­ment renforcer sa position jusqu'à devenir dominant au sein du groupe, c'est toute la structure et en particularité la qualité des relations interculturelles qui s'en trouve affectée. Cette situation s'est récemment produite autour de deux événements avec les rumeurs concernant d'une part le rachat du Français Thalès et d'autre part les inten­tions de Noël Forgeard de cumuler les fonctions de Président d'EADS et d'Airbus.

Face à ce type de situations, on peut constater que chaque partenaire a eu tendance à rigidifier sa position et à s'engager dans une relation de pouvoir, visant à augmen­ter ou préserver ses acquis au sein du Groupe, les spécificités nationales et les diffé­rences culturelles devenant alors un rempart face à l'agresseur « étranger ». Fort de ce constat, il semble que la diversité culturelle chez EADS nécessite en permanence une relation d'équipe entre les partenaires, où toute initiative allant dans le sens d'une des parties devra trouver une compensation pour l'autre partenaire. À titre d'illustration, l'acceptation possible de l'acquisition du Français Thalès par EADS semble aujourd'hui conditionnée par le rachat de STN Atlas dont la coloration alle­mande permet de maintenir l'équilibre binational, et ainsi de lever les réticences allemandes. De même, l'apaisement des relations franco-allemandes tient aussi au fait d'avoir su préserver au sein du nouveau Comité Exécutif un équilibre des pouvoirs entre Français et Allemands.

**4 Les nouveaux défis d'EADS**

© Dunod — La photocopie non autorisée est un délit.

Le passage du Groupe EADS, d'une entreprise européenne à un Groupe mondial, pose la question de l'identité de la firme et de ses frontières organisationnelles et géographiques. En effet, cette évolution n'est pas sans incidences pour EADS, en raison des motifs historiques du rapprochement entre les entreprises/états membres (politique de défense européenne). Ce processus d'internationalisation hors d'Europe qui s'inscrit dans le cadre de marchés désormais mondiaux, conduit à faire passer l'entreprise d'une légitimité à forte dimension institutionnelle, politique et géographi­que, à une nouvelle forme de reconnaissance basée dorénavant sur des critères essen­tiellement de pouvoir de marché et de performance économique. Le Groupe EADS peut dès lors se retrouver dans une situation assez paradoxale qui consiste à augmen­ter (renforcer) son pouvoir économique (chiffre d' affaires, parts de marché, position­nement), tout en devant progressivement rechercher de nouvelles sources de légitimité notamment au niveau de ses missions et vocations. Dans cet esprit, se rapprocher sur le plan stratégique d'un groupe Européen ou au contraire d'une entre­prise américaine ou asiatique, ne revêt pas la même signification sur le plan politique et symbolique, et cela au-delà des critères de performance économique. Cette problé­matique est aujourd'hui rendue plus difficile par certains événements récents. Ainsi,

le rachat de STN Atlas et l'acquisition potentielle de Thales, renforcent la présence franco-allemande au sens du Groupe au détriment des autres collaborateurs de l'entreprise et en particulier des Anglais, Espagnols et Américains. L'une des difficul­tés qu'EADS doit par conséquent résoudre réside dans la volonté de s'afficher comme une entreprise mondiale alors que dans le même temps, elle peut apparaître de plus en plus comme binationale. On peut, dès lors, se demander si les prochaines opérations de croissance (recrutement externe et fusions-acquisitions) ne devront pas rééquili­brer les effectifs avec une ouverture renforcée des collaborateurs d'autres nationalités.

L

LA QUESTION DE L'INTERCULTUREL CHEZ EADS : **6** LE POINT DE VUE DE N. GROESH ET D'H. BORENZSTEJN (CBA, EADS)

« Nous poser la question de l'interculturel dans un groupe multiculturel comme EADS, vu de la *Corporate Business Academy,* nous oblige à forcer le trait. Chaque fois qu'une société de conseil en formation à l'interculturel nous contacte pour nous vanter leur savoir-faire en ce domaine, il nous est bien difficile de faire comprendre qu'il s'agit pour nous, non pas d'un sujet de formation, mais bien d'une pratique quotidienne. Nous sommes par essence multiculturels. Nos "gènes" le sont. Nous respirons l'atmosphère multiculturelle. Comment penser qu'on peut enseigner à nager aux poissons ?

De fait, la question de l'interculturel s'est bien entendu posée au moment de la création du Groupe EADS, en juillet 2000. Des groupes de travail avaient identifié ce sujet comme devant être l'un des moyens d'accompagner la fusion, de la faciliter, ou à tout le moins de faire en sorte que des difficultés liées à des incompréhensions interculturelles ne puissent pas affecter la réussite de la nouvelle entreprise en gesta­tion. Un bon nombre de séminaires interculturels ont ainsi été organisés par la *Corporate Business Academy* au second semestre 2000. Ces séminaires ont notam­ment abordé les questions du type "comment, quand on est français, travailler avec des Allemands ?" "how to make business with...".

L'organisation de tels séminaires, centrés sur la question de l'interculturel, s'est beaucoup ralentie dès 2001, puis a été stoppée définitivement fin 2001. Notre credo est que la question de l'interculturel ne peut jamais être l'objet central d'une action de formation'. En centrant le débat sur ce qui fonde la différence, on la stigmatise,

1. La seule exception valable à ce principe est la question de la préparation à l'expatriation d'un sala­rié, pour lui et éventuellement pour sa famille. Profiter, juste à temps, des premiers conseils permet­tant d'éviter des erreurs de base, rassurer en anticipant les principes de base, montrer des exemples, donner des références d'autres expatriés dans le même pays, former les conjoints et les enfants, le cas échéant, s'avère souvent être un investissement utile pour éviter le choc créé par les différences de la vie quotidienne et des pratiques professionnelles.

on la renforce en soulignant les stéréotypes, on la sacralise presque. Du coup, on la respecte... Est-ce vraiment ce à quoi on veut aboutir ? Pour nous, la meilleure façon de traiter les questions interculturelles reste la pratique quotidienne. Nos équipes sont presque toutes multinationales : soit qu'elles regroupent plusieurs nationalités, très souvent supérieures à trois ; soit qu'elles travaillent à distance entre des sites situés sur plusieurs régions1. La capacité à gérer des équipes multinationales est une composante essentielle du portefeuille de compétences qu'un manager doit démon­trer pour être considéré comme performant, et cela dès les premiers niveaux d'enca­drement, quand bien même cette compétence ne serait que partiellement mise en oeuvre.

Le management interculturel (et non pas le management de l' interculturel) est perçu comme très positif et très développé chez EADS. C'est certainement l'une de nos forces quand nous sommes en compétition. Car la prise en compte de l'altérité ne peut se faire qu'avec des savoirs et des savoir-faire tels que l'écoute du client, le risk management, la capacité à naviguer aisément dans des environnements complexes. Et nous pensons que de telles compétences mises en oeuvre sont les meilleurs moyens de conquérir de nouveaux marchés ».

Dunod — La photocopie non aut

1. L'expérience nous montre qu'il peut y avoir autant de différences interculturelles entre deux régions d'un même pays (par exemple entre Munich et Hambourg), qu'entre deux pays proches (entre la France et l'Allemagne). L'interculturel ne se limite donc pas à des changements de frontières.