

MANAGEMENT INTERCULTUREL

Olivier Meier

MANAGEMENT INTERCULTUREL

Négocier, manager
et communiquer
en contexte interculturel

8^e édition

BUSINESS

DUNOD

Éditorial : Delphine Levêque et Manon Housset
Couverture : Elizabeth Riba, Studio Dunod
Fabrication : Pauline Riou

Mise en page : Belle Page

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2024 pour la présente édition.
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN : 978-2-10-086834-6

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	IX
Préface	XI
Introduction générale	XIII
PARTIE 1 LES CONCEPTS-CLÉS ET LES FONDEMENTS THÉORIQUES	1
Chapitre 1 Culture d'entreprise et cultures nationales	5
1 • La notion de culture appliquée à l'entreprise	5
2 • Les origines et les influences de la culture d'entreprise	17
Chapitre 2 Styles de management et cultures nationales	29
1 • Le modèle fondateur d'hofstede	30
2 • L'analyse nationale des styles de management	38
3 • L'apparition de styles de management régionaux	52
4 • Synthèse	69
Chapitre 3 La diversité culturelle	73
1 • Les origines de la diversité dans les entreprises	73
2 • Les avantages de la diversité pour les entreprises	83
3 • Synthèse	88
4 • Les risques de la diversité pour les entreprises	89
5 • Synthèse	93

Chapitre 4	Les conflits culturels au sein des organisations	95
1 •	Les mécanismes des conflits culturels	95
2 •	Les erreurs courantes à l'origine des conflits culturels	98
3 •	Les conséquences des conflits culturels	101
4 •	Synthèse	108
PARTIE 2	LA PRATIQUE DU MANAGEMENT INTERCULTUREL	111
Chapitre 5	L'adaptation de l'organisation et de ses structures	115
1 •	les différents stades d'internationalisation des activités	115
2 •	L'orientation culturelle des organisations	121
3 •	Synthèse	127
4 •	Le management de la diversité culturelle	128
Chapitre 6	La négociation interculturelle	145
1 •	Les points clés de la négociation interculturelle	145
2 •	Les principaux champs de la négociation interculturelle	155
3 •	L'analyse des styles de négociation : le cas chine-eu	170
Chapitre 7	Le management d'une équipe multiculturelle	177
1 •	La pratique du management en situation interculturelle	177
2 •	Les erreurs à éviter	186
3 •	Comment développer sa capacité interculturelle ?	191
Chapitre 8	La communication interculturelle	201
1 •	Les enjeux de la communication interculturelle	201
2 •	Les pièges de la communication interculturelle	209
PARTIE 3	ANALYSES DE CAS ET APPROFONDISSEMENTS	217
Cas 1	Négociation avec des partenaires chinois (E. Leclerc)	221
1 •	Présentation du cas	221
2 •	Questions	223
3 •	Analyse et Commentaires	223

Cas 2	« Fusion » internationale (Daimler-Chrysler)	225
1 •	Présentation du cas	225
2 •	Questions	227
3 •	Analyse et Commentaires	228
Cas 3	Expatriation : gestion du retour	229
1 •	Présentation du cas	229
2 •	Questions	236
3 •	Analyse et Commentaires	236
Cas 4	Stratégie globale, action locale : le modèle Haier	241
1 •	Présentation du cas	241
2 •	Questions	245
3 •	Analyse et commentaires	246
Cas 5	Leadership et diversité : le cas Overland	257
1 •	Présentation du cas	257
2 •	Questions	265
3 •	Analyse et Commentaires	265
Conclusion générale		275
Postface		277
Bibliographie		281
Index		295

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier l'ensemble des personnes qui ont eu un rôle dans la conception de cet ouvrage, en particulier mon ami Vincent Dessain, Directeur du *Centre de Recherche Européen de la Harvard Business School* et son équipe, Anders Sjöman, Christopher Hill et Daniela Beyersdorfer qui ont travaillé sur certaines thématiques développées dans le livre. Je pense aussi aux dirigeants et collaborateurs de plusieurs grandes entreprises ou associations professionnelles, pour leurs analyses sur le management interculturel, en particulier : P. Glasel et K. Bouaïss (Conseillers du commerce extérieur de la France), E. Couzineau-Zegwaard (CentraleSupélec), E. Le Tallec (CB2i Consulting), L. Faibis (Xerfi Canal), V. Fourcade (FNEGE Médias), A. Guettouche (Harvard Business Review), C. Makaya (Collège de Paris), L. Bourg (Lorenz and Hamilton), J. Lever (Julhiet Sterwen), J.L. Green (Family Firm Institute, Inc., Boston), M. Barabel et V. Apicella-Magentie (Sciences Po), R. Mounier (Bpifrance), J. Quinot (TotalEnergies), G. Bernabeu (BNP Paribas), L. Guittelmacher (Hinduja Bank), S. Heydarchet (Philip Morris International), N'Golo Sorho (EKY Services), H. Blondeau (IQVIA), I. Alleaume (L'Oréal), Y. Litzelmann (Dassault Aviation), J. Rosio (Nestlé), O. Walter (Deutsche Telekom), A. Triboulet (ONU) et S. Otsuka (Ambassade du Japon)¹.

J'aimerais aussi avoir une pensée pour les équipes de l'Observatoire ASAP, en tant que président-fondateur, avec lesquelles je travaille depuis plusieurs années. Il en va de même en ce qui concerne les organisateurs de l'association francophone en management international (Atlas-AFMI) et de la chaire pour l'inclusion économique et la promotion de la diversité qui contribuent au développement de la recherche en *International Business* en étroite relation avec les institutions académiques françaises et internationales et de grandes entreprises. Je tiens enfin à remercier les enseignants chercheurs de l'Institut d'applications des sciences du Burkina Faso, de l'université Saint-Joseph de Beyrouth (en qualité de membre du conseil d'orientation

1. Programme de recherche mené en collaboration avec Pr. C. Douery-Verne sur « Culture et éthique au Japon » auprès du gouvernement japonais et de plusieurs sociétés nippones (Honda, Panasonic, Kodansha, Sanrio, etc.).

stratégique), de Sciences Po Paris et de l'IEP Fontainebleau (en tant qu'administrateur), des universités de Shanghai et de Sherbrooke pour nos échanges enrichissants sur la question de la diversité culturelle dans les organisations. Tous mes remerciements vont également à mes collègues et amis des universités Paris-Est et Paris Dauphine, de Sciences Po Paris, mais aussi de Polytechnique (notamment B. Forestier), de CentraleSupélec (I. Nicolai, Ch. Michelot) et de Paris-Saclay, ainsi qu'aux équipes d'enseignants-chercheurs de la chaire ESSEC IMEO.

Enfin, une grande part de mes remerciements va à ma femme, Anouck, et à mes enfants, Laurine et Julien, pour leur soutien et leurs encouragements.

PRÉFACE

Nous sommes aujourd'hui de plus en plus amenés à découvrir d'autres cultures, identités, croyances, face à des interactions qui s'étendent rapidement au-delà des frontières nationales.

Au niveau managérial, le paysage change à une vitesse impressionnante, ce qui présente de réelles opportunités de croissance mais aussi de nouveaux défis pour les dirigeants. En effet, certains marchés se sont « décloisonnés » et sont devenus mondiaux, avec une concurrence de plus en plus forte (luxe, services financiers, compagnies aériennes par exemple). Parallèlement, la formation de zones de commerce comme l'UE, la NAFTA et l'ASEAN concourt au développement d'un certain protectionnisme et à la création de grands groupes qui souhaitent dominer ces zones au détriment des entreprises purement nationales. Enfin, on assiste au développement accéléré des pays émergents qui sont souvent culturellement difficiles à comprendre pour le gestionnaire occidental. Désormais, plus de la moitié du commerce international est asiatique et dans quelques années, l'essentiel des systèmes productifs des firmes mondiales pourrait être délocalisé en Chine. Pour se développer dans ces nouveaux marchés à forte croissance, une bonne compréhension des zones de marchés et des cultures qui y sont actives devient donc indispensable. Il en va de même des relations humaines, où la donne a également changé. En effet, la mobilité des équipes s'est fortement accrue et le mélange des cultures s'accélère. Nos sociétés deviennent ainsi progressivement des organisations multiculturelles facilitées par la circulation des biens et des flux migratoires. De même, les identités culturelles régionales et les groupes religieux s'expriment de manière plus libre. À l'opposé, on assiste à une domination de la culture américaine qui tend à favoriser une certaine homogénéisation des croyances et des valeurs. Autant d'évolutions parfois contradictoires qu'il s'agit aujourd'hui de prendre en compte au niveau des entreprises.

Dès lors, face à de telles évolutions, comment réussir à naviguer dans ce nouvel environnement à la fois plus complexe et en voie de mondialisation ?

- Au niveau du dirigeant d'entreprise, l'enjeu se situe principalement dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie, de la culture d'entreprise et d'une gouvernance qui donne les moyens d'agir avec crédibilité sur les marchés internationaux. En effet, c'est le dirigeant qui se doit de donner le ton et l'orientation. L'internationalisation se gère sur tous les fronts : compositions des comités de direction, des conseils d'administration et des équipes de management, gestion des clients, actionnaires et autres acteurs tels que les ONG.
- Au niveau de l'organisation, la question porte sur la nature des relations entre le centre de décision et les différentes unités périphériques, et la façon dont la culture et le style de management orientent les processus de décision et de coopération intragroupe.
- Au niveau du développement commercial, le défi à relever est de réussir ses politiques de rapprochements et d'alliances à l'international, en veillant à capitaliser et valoriser les spécificités de chacun. Dans cette perspective, la gestion des marques (globale, zonale, locale) et des compétences devient déterminante.

Le livre d'Olivier Meier offre des pistes de réflexions nouvelles et intéressantes dans le champ de la gestion et du management en analysant les orientations culturelles des entreprises, les styles de management avec les structures d'organisation et les politiques qui y sont associées. Doté de nombreux exemples et de plusieurs études de cas, cet ouvrage contribue à enrichir nos connaissances et réflexions managériales. Il permet aux étudiants mais aussi aux cadres et dirigeants d'entreprises d'avoir des grilles et des outils d'analyse pertinents pour comprendre les enjeux de la diversité et parvenir à mieux gérer ces situations.

Vincent DESSAIN

Executive Director of European Research Center

Harvard Business School

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Face à un environnement international de plus en plus ouvert et à une concurrence élargie, la prise en compte des différences culturelles et de l'interaction entre les cultures devient un enjeu essentiel, tant pour satisfaire la diversité de la demande que pour intégrer des équipes de travail multiculturelles.

Cet ouvrage traite des décisions et actions managériales liées au développement international des firmes. S'appuyant sur différentes comparaisons, il détaille les incidences fondamentales de la culture sur la structure et le fonctionnement des entreprises. Il est le résultat d'un travail de recherche mené depuis plusieurs années auprès de différents responsables et spécialistes du management interculturel. Il vise, à l'appui de données issues du terrain, à exposer les problématiques actuelles en matière de gestion de la diversité, en liant la question du management interculturel à la stratégie de développement des entreprises (stratégie d'expansion, internationalisation des activités, investissements directs à l'étranger, rapprochements interentreprises, délocalisation, etc.) et à l'adaptation de leur organisation.

Outre l'analyse dynamique des environnements internationaux et la compréhension des stratégies d'internationalisation, ce livre aborde les enjeux et les caractéristiques d'un management interculturel à travers l'étude des styles et systèmes de management, des modes d'organisation et des politiques de développement des entreprises. Sur le plan international, les managers, à tous les échelons de la hiérarchie, jouent un rôle majeur dans la gestion et l'animation d'équipes plurielles. L'importance du manager dans une entreprise est en effet aujourd'hui incontestable pour assurer une cohésion et une cohérence au sein des organisations. Cependant, la notion et le champ d'action du manager ne sont pas toujours clairs et prêtent parfois à confusions. Les différences culturelles sont souvent la cause de ces dysfonctionnements, en particulier lorsqu'il s'agit d'animer des équipes internationales, de négocier avec des partenaires étrangers, de recourir à des alliances stratégiques ou à des rachats de sociétés étrangères.

Il est de ce fait indispensable d'apprendre à gérer des opérations internationales et d'intégrer dans la gestion quotidienne des activités la richesse humaine qui compose aujourd'hui les organisations en pratiquant un management interculturel efficace. Tel est l'objet de cet ouvrage. Celui-ci apporte des outils d'analyse pour apprendre et maîtriser ces situations complexes qui demandent un minimum de préparation et de réflexion.

Ce livre est destiné aussi bien aux étudiants d'écoles de management, de communication ou de filières de gestion qu'aux étudiants de Sciences Po et des Écoles Normales Supérieures (ENS). Il constitue également un guide précieux pour les cadres et responsables engagés dans le développement des marchés internationaux. Illustré de nombreux exemples et doté de plusieurs outils d'analyse, ce livre se veut une aide concrète et pratique au service des responsables d'entreprise.

PARTIE 1

LES CONCEPTS- CLÉS ET LES FONDEMENTS THÉORIQUES

Culture d'entreprise et cultures nationales	Chapitre 1
Styles de management et cultures nationales	Chapitre 2
La diversité culturelle	Chapitre 3
Les conflits culturels au sein des organisations	Chapitre 4

MANAGEMENT INTERCULTUREL

Olivier Meier

MANAGEMENT INTERCULTUREL

Négocier, manager
et communiquer
en contexte interculturel

8^e édition

BUSINESS

DUNOD

Éditorial : Delphine Levêque et Manon Housset
Couverture : Elizabeth Riba, Studio Dunod
Fabrication : Pauline Riou

Mise en page : Belle Page

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2024 pour la présente édition.
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN : 978-2-10-086834-6

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	IX
Préface	XI
Introduction générale	XIII
PARTIE 1 LES CONCEPTS-CLÉS ET LES FONDEMENTS THÉORIQUES	1
Chapitre 1 Culture d'entreprise et cultures nationales	5
1 • La notion de culture appliquée à l'entreprise	5
2 • Les origines et les influences de la culture d'entreprise	17
Chapitre 2 Styles de management et cultures nationales	29
1 • Le modèle fondateur d'hofstede	30
2 • L'analyse nationale des styles de management	38
3 • L'apparition de styles de management régionaux	52
4 • Synthèse	69
Chapitre 3 La diversité culturelle	73
1 • Les origines de la diversité dans les entreprises	73
2 • Les avantages de la diversité pour les entreprises	83
3 • Synthèse	88
4 • Les risques de la diversité pour les entreprises	89
5 • Synthèse	93

Chapitre 4	Les conflits culturels au sein des organisations	95
1 •	Les mécanismes des conflits culturels	95
2 •	Les erreurs courantes à l'origine des conflits culturels	98
3 •	Les conséquences des conflits culturels	101
4 •	Synthèse	108
PARTIE 2	LA PRATIQUE DU MANAGEMENT INTERCULTUREL	111
Chapitre 5	L'adaptation de l'organisation et de ses structures	115
1 •	les différents stades d'internationalisation des activités	115
2 •	L'orientation culturelle des organisations	121
3 •	Synthèse	127
4 •	Le management de la diversité culturelle	128
Chapitre 6	La négociation interculturelle	145
1 •	Les points clés de la négociation interculturelle	145
2 •	Les principaux champs de la négociation interculturelle	155
3 •	L'analyse des styles de négociation : le cas chine-eu	170
Chapitre 7	Le management d'une équipe multiculturelle	177
1 •	La pratique du management en situation interculturelle	177
2 •	Les erreurs à éviter	186
3 •	Comment développer sa capacité interculturelle ?	191
Chapitre 8	La communication interculturelle	201
1 •	Les enjeux de la communication interculturelle	201
2 •	Les pièges de la communication interculturelle	209
PARTIE 3	ANALYSES DE CAS ET APPROFONDISSEMENTS	217
Cas 1	Négociation avec des partenaires chinois (E. Leclerc)	221
1 •	Présentation du cas	221
2 •	Questions	223
3 •	Analyse et Commentaires	223

Cas 2	« Fusion » internationale (Daimler-Chrysler)	225
1 •	Présentation du cas	225
2 •	Questions	227
3 •	Analyse et Commentaires	228
Cas 3	Expatriation : gestion du retour	229
1 •	Présentation du cas	229
2 •	Questions	236
3 •	Analyse et Commentaires	236
Cas 4	Stratégie globale, action locale : le modèle Haier	241
1 •	Présentation du cas	241
2 •	Questions	245
3 •	Analyse et commentaires	246
Cas 5	Leadership et diversité : le cas Overland	257
1 •	Présentation du cas	257
2 •	Questions	265
3 •	Analyse et Commentaires	265
Conclusion générale		275
Postface		277
Bibliographie		281
Index		295

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier l'ensemble des personnes qui ont eu un rôle dans la conception de cet ouvrage, en particulier mon ami Vincent Dessain, Directeur du *Centre de Recherche Européen de la Harvard Business School* et son équipe, Anders Sjöman, Christopher Hill et Daniela Beyersdorfer qui ont travaillé sur certaines thématiques développées dans le livre. Je pense aussi aux dirigeants et collaborateurs de plusieurs grandes entreprises ou associations professionnelles, pour leurs analyses sur le management interculturel, en particulier : P. Glasel et K. Bouaïss (Conseillers du commerce extérieur de la France), E. Couzineau-Zegwaard (CentraleSupélec), E. Le Tallec (CB2i Consulting), L. Faibis (Xerfi Canal), V. Fourcade (FNEGE Médias), A. Guettouche (Harvard Business Review), C. Makaya (Collège de Paris), L. Bourg (Lorenz and Hamilton), J. Lever (Julhiet Sterwen), J.L. Green (Family Firm Institute, Inc., Boston), M. Barabel et V. Apicella-Magentie (Sciences Po), R. Mounier (Bpifrance), J. Quinot (TotalEnergies), G. Bernabeu (BNP Paribas), L. Guittelmacher (Hinduja Bank), S. Heydarchet (Philip Morris International), N'Golo Sorho (EKY Services), H. Blondeau (IQVIA), I. Alleaume (L'Oréal), Y. Litzelmann (Dassault Aviation), J. Rosio (Nestlé), O. Walter (Deutsche Telekom), A. Triboulet (ONU) et S. Otsuka (Ambassade du Japon)¹.

J'aimerais aussi avoir une pensée pour les équipes de l'Observatoire ASAP, en tant que président-fondateur, avec lesquelles je travaille depuis plusieurs années. Il en va de même en ce qui concerne les organisateurs de l'association francophone en management international (Atlas-AFMI) et de la chaire pour l'inclusion économique et la promotion de la diversité qui contribuent au développement de la recherche en *International Business* en étroite relation avec les institutions académiques françaises et internationales et de grandes entreprises. Je tiens enfin à remercier les enseignants chercheurs de l'Institut d'applications des sciences du Burkina Faso, de l'université Saint-Joseph de Beyrouth (en qualité de membre du conseil d'orientation

1. Programme de recherche mené en collaboration avec Pr. C. Douery-Verne sur « Culture et éthique au Japon » auprès du gouvernement japonais et de plusieurs sociétés nippones (Honda, Panasonic, Kodansha, Sanrio, etc.).

stratégique), de Sciences Po Paris et de l'IEP Fontainebleau (en tant qu'administrateur), des universités de Shanghai et de Sherbrooke pour nos échanges enrichissants sur la question de la diversité culturelle dans les organisations. Tous mes remerciements vont également à mes collègues et amis des universités Paris-Est et Paris Dauphine, de Sciences Po Paris, mais aussi de Polytechnique (notamment B. Forestier), de CentraleSupélec (I. Nicolai, Ch. Michelot) et de Paris-Saclay, ainsi qu'aux équipes d'enseignants-chercheurs de la chaire ESSEC IMEO.

Enfin, une grande part de mes remerciements va à ma femme, Anouck, et à mes enfants, Laurine et Julien, pour leur soutien et leurs encouragements.