

Christoph I. Barmeyer

Ulrike Mayrhofer

**Management interculturel et processus d'intégration:
Une analyse de l'alliance Renault-Nissan**

In: Revue Management & Avenir, Nr. 22, 2008, S. 109-131.

Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan

par **Christoph Barmeyer et Ulrike Mayrhofer**¹⁹

Résumé

Face à la globalisation des marchés et de la concurrence, les constructeurs automobiles sont contraints de réviser leurs stratégies de développement international. La décennie passée, plusieurs entreprises ont choisi de se rapprocher de leurs concurrents dans le but de figurer parmi les leaders mondiaux du secteur. Or, les performances atteintes par le biais des opérations réalisées connaissent de fortes divergences, notamment en raison de la gestion des différences culturelles et organisationnelles entre les entités associées. Cette recherche vise à identifier les facteurs susceptibles de contribuer au succès des rapprochements transfrontaliers. L'étude empirique est fondée sur une analyse approfondie du processus d'intégration de l'alliance Renault-Nissan.

Abstract

Facing the globalisation of markets and competition, car manufacturers need to revise their international development strategies. During the past decade, several companies have chosen to form alliances with their competitors in order to be part of the world leaders of this industry. However, the performances achieved through the signed operations diverge, mainly because of the management of cultural and organisational differences of associated entities. This research attempts to identify factors that are likely to contribute to the success of cross-border interfirm linkages. The empirical study is based on an in-depth analysis of the integration process of the Renault-Nissan alliance.

Face à la globalisation des marchés et de la concurrence, les entreprises sont contraintes de réviser leurs stratégies de développement international (Colovic et Mayrhofer, 2008 ; Hertrich et Mayrhofer, 2006). La décennie passée, de nombreux acteurs ont ainsi choisi de se rapprocher de leurs concurrents dans le but de figurer parmi les leaders mondiaux de leur secteur d'activité. La période récente est notamment marquée par une multiplication des rapprochements transfrontaliers et une augmentation significative de la valeur des opérations signées. Ce phénomène touche également l'industrie automobile (Boyer et

¹⁹. Les auteurs remercient les deux évaluateurs anonymes de leurs remarques constructives qui ont été très utiles pour l'amélioration de l'article.

Freyssenet, 2000 ; Mayrhofer, 2001). Or, les performances atteintes par le biais des opérations réalisées connaissent de fortes divergences, notamment en raison de la gestion des différences culturelles et organisationnelles entre les entités associées (Barmeyer et Mayrhofer, 2002, 2007 ; Meier, 2002).

L'histoire automobile récente a été marquée par deux opérations de rapprochement de grande envergure : la fusion entre le groupe allemand Daimler-Benz et le groupe américain Chrysler qui est intervenue en 1998, et l'alliance entre le groupe français Renault et le groupe japonais Nissan qui a été signée en 1999. Les deux opérations réunissent des acteurs auparavant concurrents, caractérisés par une culture nationale et une culture organisationnelle différente. Malgré l'ambition affichée par les dirigeants de Daimler-Benz et de Chrysler de construire le groupe automobile le plus rentable du monde, les deux groupes n'ont pas réussi à atteindre les objectifs fixés. Annoncée comme « *a merger of equals* », la fusion a engendré de nombreux conflits, accentués par l'adoption d'une structure organisationnelle de type allemand (organisation bicéphale, composée d'un directoire et d'un conseil de surveillance) et de règles de fonctionnement allemandes. Le nouveau groupe a affiché des pertes significatives, et les synergies escomptées n'ont pas pu être réalisées (Boissin, Guieu et Wirtz, 2001). En 2007, il a été décidé de mettre fin à la structure commune et de désintégrer Chrysler. A la différence de la fusion Daimler-Chrysler, l'alliance nouée entre Renault et Nissan peut être considérée comme un succès. Pourtant, les divergences entre les cultures nationales et organisationnelles de ces deux groupes paraissent importantes. Il devient dès lors tentant d'examiner plus spécifiquement le processus d'intégration des entités ainsi associées.

L'objectif de cette recherche est d'identifier les facteurs qui sont susceptibles de contribuer au succès des rapprochements transfrontaliers. Dans une première partie, nous nous attacherons à expliquer les spécificités du management interculturel et les concepts de culture nationale et de culture organisationnelle. La seconde partie sera consacrée à l'analyse du processus d'intégration mis en place dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan.

1. Le management interculturel, un outil pour intégrer les cultures nationales et les cultures organisationnelles ?

Cette première partie présente le cadre conceptuel de la recherche. Après avoir rappelé les spécificités du management interculturel, nous nous intéresserons aux concepts de culture nationale et de culture organisationnelle. Ensuite, nous allons présenter la grille d'analyse proposée par Schein (1986) qui permet de mieux comprendre la relation entre ces deux concepts.

Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan

1.1. Les spécificités du management interculturel

Depuis les années 1980, la recherche académique montre un intérêt grandissant pour les outils du management interculturel. Discipline relativement récente, le management interculturel s'est développé à partir des travaux menés dans les domaines de la communication interculturelle, du management comparé et du comportement organisationnel. Dans le cadre de leur processus d'internationalisation, les firmes multinationales découvrent l'importance de la culture organisationnelle qui facilite l'intégration des entités et qui permet de créer une identité forte. Durant la décennie 1990, la question de l'apprentissage organisationnel et individuel devient prioritaire pour augmenter l'efficacité du management international (Huault, 1998). Une attention particulière est accordée au développement des compétences interculturelles. La multiplication des rapprochements transfrontaliers, réunissant des acteurs avec des stratégies, des structures et des styles de management divergents, conduit les chercheurs à analyser les différences culturelles et à apporter des solutions aux problèmes qu'elles engendrent. Dans cette optique, il paraît important de rappeler que les opérations de rapprochement peuvent prendre la forme d'une alliance coopérative ou d'une fusion-acquisition. Les alliances coopératives constituent des accords noués entre deux ou plusieurs entreprises qui choisissent de mettre en commun des ressources tout en conservant leur indépendance suite à la signature de l'accord. Dans les fusions-acquisitions, les entreprises combinent leurs ressources en les intégrant au sein d'une seule société, avec pour conséquence la perte d'indépendance pour au moins un des acteurs (Mayrhofer, 2001, 2007). L'accord scellé entre Renault et Nissan peut être considéré comme une alliance coopérative, car chaque entreprise conserve son indépendance suite à la formation de l'alliance.

Le management interculturel s'attache à examiner de manière explicite les interactions des collaborateurs marqués par des cultures nationales et/ou des cultures organisationnelles différentes (Adler, 2002 ; Bournois, Defelix et Retour, 2000). En décrivant et en comparant les comportements caractéristiques d'une culture, les théoriciens de ce courant ont pour ambition de réduire les malentendus dans le but de contribuer à une meilleure collaboration voire à une plus grande productivité de l'entreprise (Barmeyer, 2007). En résumé, « *le management interculturel est considéré comme une forme de management capable de connaître l'existence de cultures différentes, d'intégrer les valeurs sur lesquelles reposent ces cultures dans l'exercice des différentes fonctions d'entreprise et de combiner la prise en compte des spécificités culturelles avec les impératifs stratégiques globaux* » (Dupriez et Solange, 2002 : 125).

En examinant la littérature sur le management interculturel, il paraît intéressant de noter que la plupart des recherches tentent d'expliquer les problèmes et les conflits qui résultent des différences culturelles (D'Iribarne, 1989, 1998 ;

Dupriez et Solange, 2002 ; Hofstede, 1980, 2001). Jusqu'à présent, peu de travaux se focalisent sur les effets complémentaires et les synergies potentielles des différences culturelles (Adler, 2002 ; Barmeyer et Mayrhofer, 2002, 2007 ; Hampden-Turner et Trompenaars, 2004). Pourtant, ce sont ces effets complémentaires qui permettent de créer de la valeur pour les entreprises. Trois explications peuvent être avancées. Premièrement, les entreprises internationales qui réussissent l'intégration des différences culturelles sur le plan interne ou externe ne communiquent que très peu sur les *best practices* identifiés afin de garder leurs avantages par rapport à la concurrence. Deuxièmement, les chercheurs ont tendance à s'intéresser aux problèmes et malentendus engendrés par les différences culturelles afin de déterminer les éléments tacites des systèmes culturels dans les organisations et les interactions managériales. Troisièmement, les problèmes interculturels se révèlent être nombreux, notamment dans les coopérations et fusions-acquisitions transfrontalières. Dans le domaine automobile, on peut citer l'échec des alliances Renault-Volvo (Burner et Spekman, 1998), BMW-Rover et DaimlerChrysler qui peut être attribué aux difficultés rencontrées dans le cadre de l'intégration des différences culturelles. Dans ce secteur très concurrentiel, l'alliance Renault-Nissan constitue l'un des rares rapprochements qui a permis de dégager des bénéfices. Contrairement à d'autres entreprises qui n'exposent pas leurs *best practices*, le groupe Renault-Nissan communique ouvertement sur ses résultats mais aussi sur la stratégie, l'esprit et les méthodes par lesquels ils ont été atteints. Avant d'analyser le processus d'intégration réalisé dans le cadre de cette alliance, il paraît nécessaire d'expliquer le concept de culture.

1.2. Les différences culturelles : problèmes ou complémentarités ?

Cuche (2004) retrace l'évolution de la notion de culture dans les sciences sociales. L'auteur montre que celle-ci s'est développée à partir du 19^{ème} siècle dans l'anthropologie culturelle et l'ethnologie avant de trouver sa place dans d'autres disciplines comme la sociologie, la psychologie et plus tardivement dans les sciences de gestion, notamment grâce à la culture organisationnelle. La culture peut être considérée comme un système de significations et d'orientations, propre à un groupe (par exemple, une nation, une organisation), fondé sur des valeurs spécifiques qui se traduisent en comportements (Chanlat, 2005). Trois approches explicatives permettent de mieux comprendre l'impact de la culture sur le management et la gestion internationale des ressources humaines dans le cadre des rapprochements transfrontaliers.

Bollinger et Hofstede (1987 : 27) définissent la culture comme « *la programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre.* » Par analogie au domaine de la micro-informatique, ils désignent la culture comme un « logiciel mental » qui

Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan

est « programmé » culturellement au cours du processus de socialisation, et plus précisément au sein de la famille, à l'école et au travail. Au cours de cette socialisation et surtout dans l'enfance, l'individu acquiert certains modèles de pensée, qui seront transcrits sous forme de valeurs et de comportements, influant sa relation avec l'espace, le temps, la hiérarchie, l'incertitude, etc. Ceux-ci sont « mis en mémoire », se renforcent au fil du temps pour devenir des règles de vie qui seront transmises au groupe ou à la société.

Geertz (1973) utilise un concept sémiotique de la culture : la culture est un système de significations et « un inventaire sémantique » grâce auquel les individus communiquent, perpétuent et développent leurs connaissances. Cette approche met en relief le caractère collectif et communicatif de la culture. Les notions et leurs significations se constituent au sein d'un contexte de société en un « réseau de notions ». Les individus d'une société attribuent collectivement des significations à la réalité vécue ; celle-ci devient un monde de représentations qui forment un système culturel, un « tissu de significations », sauvegardé et développé par la communication. Il crée des définitions et représente donc un contexte partagé qui permet aux individus d'interpréter « correctement » des symboles et des signes. Dans ce même contexte, les règles d'interprétation sont partagées, valables au sein d'un ensemble social plus ou moins large, ce qui facilite les échanges et le travail. Mais que se passe-t-il lorsque les contextes sont différents ? Les attentes, les règles et les schémas d'interprétation ne sont que rarement identiques et peuvent dès lors créer des malentendus.

Kluckhohn et Strodtbeck (1961) soulignent l'importance des valeurs permettant de mieux comprendre la logique de fonctionnement d'un système social et organisationnel et le comportement des individus. Cette approche repose sur plusieurs hypothèses : « *Il existe un nombre limité de problèmes humains généraux pour lesquels tous les peuples, à toutes les époques, ont dû trouver des solutions... Bien qu'il y ait une certaine variabilité dans les solutions apportées à tous ces problèmes, elle n'est ni sans limites, ni laissée au hasard ; le choix est parfaitement variable, au sein d'une gamme de solutions possibles... - Toutes les alternatives de toutes les solutions sont présentes dans toutes les sociétés à toutes les époques, mais font l'objet de préférences différentes* » (cité par Usunier, 1992).

Concernant le management, la culture procure aux individus des capacités cognitives et donc des méthodes spécifiques pour résoudre des problèmes (Hofstede, 1980, 2001 ; Trompenaars, 1994). La culture, et surtout ses valeurs, déterminent la façon dont un groupe de personnes va résoudre des problèmes fondamentaux de coordination interne et d'adaptation externe (Schein, 1986, 2006 ; Thévenet, 1999). Nous verrons plus loin que les responsables de Renault et de Nissan ont - consciemment ou inconsciemment - pris en compte les trois approches : ils ont agi dans le respect des valeurs, ils ont pris en considération les

interprétations divergentes et ils ont démontré la volonté de trouver les meilleures solutions grâce à création d'équipes biculturelles.

Dans les opérations de rapprochement, il est fondamental de s'intéresser aux cultures nationales (Béret et Mendez, 2003), mais aussi aux cultures organisationnelles des acteurs associés (Meier, 2002). En effet, pour comprendre et pour gérer une organisation, la culture organisationnelle (ou culture d'entreprise) fournit souvent plus d'informations que sa structure organisationnelle. Elle détermine dans une large mesure les comportements des individus dans leurs fonctions et activités. Elle traduit l'identité de l'entreprise et exerce une influence majeure sur la performance de l'entreprise (Shepherd et Pringle, 2000).

La culture organisationnelle peut être considérée comme un système de normes d'orientations et de valeurs reconnues et vécues par l'organisation. Ce système est internalisé au cours d'un processus d'apprentissage. Il porte le savoir collectif, définit les comportements appropriés, relie et motive les individus et conduit à certaines solutions (Godelier, 2006). De ce fait, il réduit l'ambiguïté des situations et influence la façon dont l'organisation traitera ou non les informations et les relations internes. La culture d'entreprise fonctionne à tous les niveaux : du non-conscient (sans rapport avec un inconscient psychanalytique) au manifeste. Elle est partagée et transmise par les groupes sociaux, les outils de gestion, les actions collectives et les règles de management et constitue ainsi une ressource immatérielle au service des actions collectives. Une culture spécifique peut conférer une source d'avantage concurrentiel non négligeable. Par exemple, la culture d'appartenance à une entreprise garantit l'intégration à long terme des collaborateurs, réduisant les risques associés à un *turn-over* important.

Le concept de la culture organisationnelle (*corporate culture*) a connu un essor considérable dans les années 1980. Provenant des Etats-Unis, on a découvert qu'elle assurait à l'entreprise, ainsi qu'à ses dirigeants et salariés, la continuité, l'identité et le bon fonctionnement. Les ouvrages de Peters et Waterman (« *In Search of Excellence* » ; « *Lessons from America's Best-Run-Companies* », 1982) et de Deal et Kennedy (« *Corporate Cultures, the Rites and Rituals of Corporate Life* », 1982) ont contribué à la place grandissante accordée à la notion de culture d'entreprise. La littérature permet de distinguer deux approches, la première étant orientée vers la performance et la seconde vers l'identité. L'approche centrée sur la performance résulte de l'ouvrage publié par Peters et Waterman (1982) qui met en avant les facteurs clés de succès des grandes entreprises américaines. Les deux auteurs affirment que la culture organisationnelle exerce une influence déterminante sur la performance d'une entreprise. Elle peut être utilisée comme un outil de gestion et il appartient au management de promouvoir l'excellence comme synthèse d'une « culture forte ». La seconde approche met l'accent sur l'identité des organisations : l'entreprise n'est pas seulement considérée comme un lieu de travail, mais aussi comme un lieu de socialisation. Elle participe

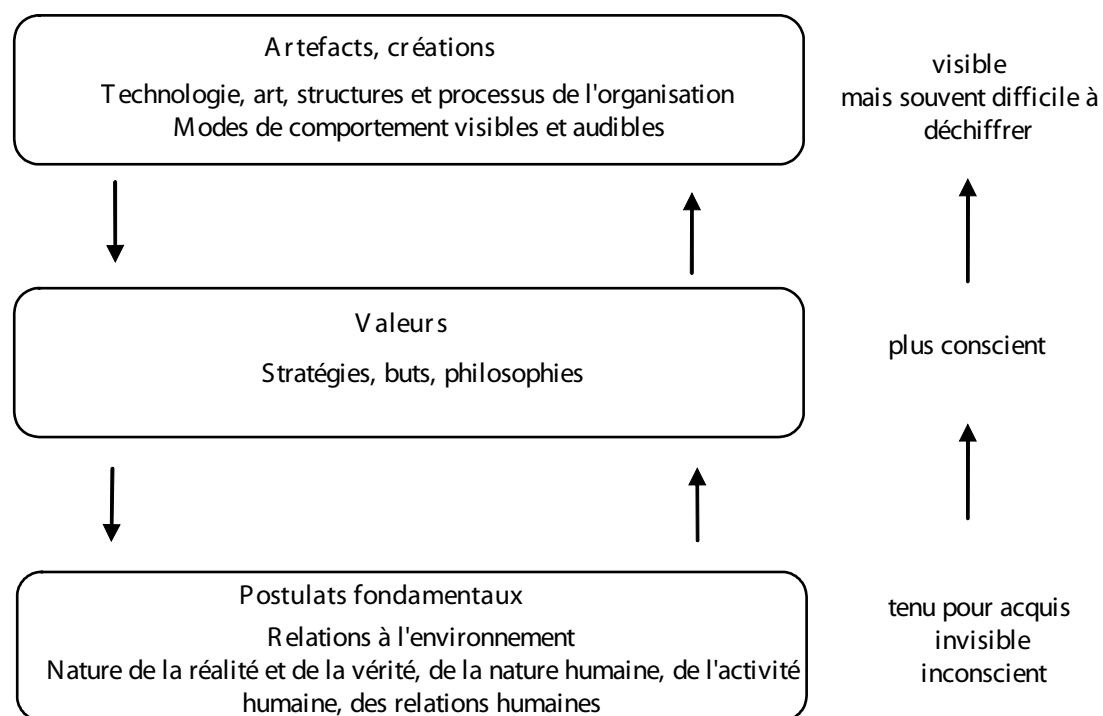
Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan

ainsi à la construction des identités professionnelles, comme le soulignent les sociologues Francfort, Osty, Sainsaulieu et Uhalde (1995) dans l'ouvrage « Les mondes sociaux de l'entreprise ». C'est à travers l'entreprise et le travail que se construit une part importante de l'identité individuelle et collective (Godelier, 2006). Ces identités concernent l'appartenance à un métier, un grade, un service ou une entreprise, « l'esprit maison » et surtout la reconnaissance locale qui en résulte pour le collaborateur. Dans cette perspective, il convient de rappeler que le courant de la culture organisationnelle des années 1980 a également fait l'objet de plusieurs critiques. Par exemple, Cuhe (2004) l'interprète comme un discours humaniste, dont l'objectif serait d'obtenir des salariés des comportements loyaux et efficaces. L'auteur y voit plutôt une manipulation idéologique du concept ethnologique de la culture, destinée à légitimer l'organisation du travail au sein de chaque entreprise.

1.3. La grille d'analyse développée par Schein (1986)

La grille d'analyse proposée par Schein (1986) contribue à une meilleure compréhension de la relation entre les cultures nationales et les cultures organisationnelles. Elle permet également d'étudier l'identité d'une entreprise dans le cadre d'un processus de changement. Le modèle proposé répartit les différentes dimensions d'une culture en trois catégories (ou niveaux) : « les artefacts et créations », « les valeurs » et « les postulats fondamentaux » (cf. figure 1).

Figure 1 : Les trois niveaux d'une culture



Source : Schein (1986)

« Les artefacts et créations » concernent les symboles, les histoires et les rituels. Les symboles sont des mots, des objets, des gestes qui ont une certaine signification. Concernant la culture organisationnelle, ils comprennent les abréviations, le jargon, les modes de communication (informels ou formels), les logos, les codes vestimentaires qui peuvent donner des renseignements sur les statuts, les systèmes et processus technologiques, les modes de comportement et les styles de management. A ce niveau, il convient également de s'intéresser au rôle joué par certaines personnalités (héros) étroitement associées à la société. Il s'agit de personnes qui servent de modèle ou d'image du comportement idéal de la culture. Par exemple, les fondateurs ou les dirigeants d'une entreprise sont susceptibles d'influencer les méthodes de management utilisées (Godelier, 2006). Dans les opérations de rapprochement, les héros sont souvent les responsables qui ont pris l'initiative du rapprochement, comme Carlos Ghosn pour l'alliance Renault-Nissan.

« Les valeurs » représentent un niveau de liaison entre le niveau visible des artefacts et le niveau inconscient des postulats fondamentaux. L'image du monde formée par les postulats fondamentaux se concrétise par la traduction sémantique inscrite dans les phrases déclinant les valeurs d'une culture. Les valeurs sont des sentiments généraux, plutôt émotionnels que rationnels mais le plus souvent socialement indiscutables, sur ce qui est bien ou mal, beau ou laid, normal ou anormal, décent ou indécent, etc. Elles reflètent donc la tendance d'une personne à préférer une certaine opinion, une certaine situation ou un certain comportement. Elles sont mutuellement reliées entre elles et forment des systèmes hiérarchisés. Par exemple, si l'argent ne figure pas parmi les valeurs importantes de la culture d'entreprise, les incitations financières ne produiront pas des effets durables. Dans les organisations, on peut distinguer deux types de valeurs : les valeurs déclarées, qui sont explicitées dans la communication, les discours et chartes d'entreprises, et les valeurs opérantes, plus implicites, qui sous-tendent les décisions, stratégies et modes de fonctionnement (Thévenet, 1999). Les valeurs déclarées et les valeurs opérantes ne sont pas forcément en harmonie et peuvent parfois être contradictoires.

Pour le bon fonctionnement d'une organisation, les membres doivent partager des valeurs similaires en vue d'obtenir un effet d'homéostasie (processus de stabilisation sur une moyenne) et une harmonie. Une culture est relativement stable lorsque les pratiques culturelles reflètent les valeurs. Par conséquent, Hofstede les désigne comme « *le ciment invisible qui lui permet d'opérer efficacement* ». Pour cette raison et dans le souci de créer une cohérence au sein des organisations et de promouvoir une identité du groupe, un nombre croissant d'entreprises tente de communiquer les valeurs par des chartes d'entreprise. L'ambition de faire adhérer les collaborateurs à une charte de valeurs peut soulever des difficultés d'ordre éthique. Atteindre une cohérence des valeurs constitue une tâche difficile, surtout dans un contexte international, comme dans le cas des rapprochements

Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan

transfrontaliers. En effet, les valeurs nationales peuvent fortement diverger et se trouver ainsi en concurrence permanente dans les chartes de valeurs. Dans la pratique, il est fréquent que la culture dominante se développe et s'impose, ce qui réduit à néant l'idée des « *mergers of equals* ».

« Les postulats fondamentaux » constituent la base d'une culture : ils servent de modèles d'orientation qui dirigent la perception et l'action. Ce sont des fondements qui sont devenus « naturels » ou « évidents » avec le temps et qui sont appliqués de façon spontanée par la majorité des membres, lesquels contribuent ainsi à leur reproduction dans un groupe culturel. Ils concernent plus spécifiquement la relation avec l'environnement, la vérité et le temps, et les individus en tant que sujets porteurs de caractéristiques spécifiques. Ces postulats fondamentaux, qui forment un ensemble, ont tendance à ne pas être remis en question ou critiqués et sont par conséquent très difficiles à modifier même en cas de changement. Cependant, c'est à ce niveau que doit agir le management des ressources humaines pour accélérer la mise en œuvre d'une nouvelle orientation stratégique.

Dans le cadre du processus d'intégration d'une opération de rapprochement, il est nécessaire de prendre en considération les différences au niveau des cultures nationales et organisationnelles des entités associées.

2. L'alliance Renault-Nissan

Lorsque le groupe français Renault et son homologue japonais Nissan annoncent leur projet de rapprochement, l'objectif fixé est de « *constituer un puissant groupe automobile figurant dans les cinq premiers mondiaux, en développant la performance de Renault et de Nissan à travers des coopérations multiples, dans le respect de l'identité de chacune des deux entreprises* ». Dans leurs discours, le PDG de Renault, Louis Schweitzer, et le PDG de Nissan, Carlos Ghosn, soulignent à de nombreuses reprises l'importance des aspects interculturels. Dans l'analyse qui suit, nous verrons comment les deux dirigeants ont réussi à marier deux sociétés concurrentes, marquées chacune par une culture nationale et une culture organisationnelle différente. Après une présentation de la méthodologie utilisée dans le cadre de cette recherche, nous allons analyser quelques données générales sur l'alliance Renault-Nissan et expliquer la mise en œuvre des pratiques du management interculturel dans le cadre de la coopération engagée.

2.1. Méthodologie de la recherche

Cette recherche s'intéresse au rôle de la culture dans le processus d'intégration d'une alliance coopérative internationale. Les auteurs cherchent à démontrer que la réussite de ce processus d'intégration est facilitée par la prise en considération

des différences au niveau des cultures nationales et organisationnelles entre les entreprises associées. Ils s'appuient sur la grille d'analyse développée par Schein (1986), qui permet de distinguer trois niveaux de culture : « les artefacts et créations », « les valeurs » et « les postulats fondamentaux ». Cette grille d'analyse est utilisée pour examiner le processus d'intégration réalisé dans le cadre de l'alliance nouée entre Renault et Nissan.

L'étude empirique de cette recherche est fondée sur une analyse approfondie de l'alliance scellée entre le groupe français Renault et le groupe japonais Nissan. Les auteurs ont mené une étude longitudinale du processus d'intégration mis en place dans le cadre de cette alliance. Les données empiriques utilisées sont essentiellement fondées sur des sources secondaires collectées après l'annonce du projet coopératif. La période d'observation s'étend de 1999 à 2008. L'analyse réalisée porte sur les rapports annuels d'activité des deux groupes, les documents publiés par les deux entreprises et par la structure commune mise en place, des ouvrages et des articles de presse (notamment la presse économique française et internationale : *Les Echos*, *Le Nouvel Economiste*, *L'Expansion*, *Libération*, *Financial Times*, *The Economist*, etc.). Il paraît important de remarquer que les documents publiés sur l'alliance Renault-Nissan sont particulièrement nombreux. Ainsi, les deux groupes publient régulièrement des informations sur l'alliance mise en place. Le succès de l'alliance et de son dirigeant charismatique Carlos Ghosn ont également conduit à la publication de plusieurs livres destinés au grand public. En raison de l'importance stratégique de l'alliance, la presse publie aussi régulièrement des articles sur l'accord scellé entre les deux groupes. Pour analyser les données collectées, les auteurs ont utilisé une approche qualitative de type interprétatif (Geertz, 1973), qui est très répandue dans le domaine du management interculturel (Barmeyer, 2007 ; Batchelder, 1993).

Concernant l'utilisation de données secondaires, il paraît important de remarquer que, dans le domaine des rapprochements d'entreprises, l'accès à des sources primaires est généralement difficile, notamment en raison du caractère stratégique de ces accords et des conflits qui sont susceptibles d'émerger durant et après le processus d'intégration (Mayrhofer, 2001). La dimension internationale de l'alliance a également favorisé l'utilisation de données secondaires. Par ailleurs, comme l'ont souligné Smith, Grimm et Gannon (1992), les données secondaires paraissent plus adaptées lorsque l'objectif de la recherche est d'analyser des comportements stratégiques. Dans leur revue des méthodologies possibles pour étudier les aspects dynamiques de la stratégie, les trois auteurs montrent que les données secondaires sont particulièrement adaptées pour des analyses longitudinales. Ils argumentent aussi que les données secondaires offrent l'avantage d'être disponibles et de minimiser les biais liés à l'interprétation de sources primaires. Toutefois, le recours à des données secondaires présente également plusieurs inconvénients qui limitent généralement la contribution de l'étude empirique. En effet, il se peut que les données collectées ne reflètent que partiellement la réalité, et certaines informations risquent d'avoir été interprétées,

Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan

par exemple par des journalistes. Malgré ces limites, nous estimons que les données collectées permettent de comprendre les principaux aspects liés au processus d'intégration mis en place dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan.

2.2. Présentation de l'alliance Renault-Nissan

C'est en 1999 que Renault et Nissan annoncent leur projet d'alliance. L'accord signé prévoit un renforcement progressif de la coopération entre les deux groupes. Dans un premier temps, Renault acquiert une participation financière de 36,8 % du capital de Nissan. En 2002, les deux entreprises créent une structure commune qui est destinée à gérer les projets communs développés dans le cadre de l'alliance. La nouvelle société constituée, Renault-Nissan B.V., est de droit néerlandais. Détenue conjointement et à parité par Renault et Nissan, elle est le siège du directoire de l'alliance. Le directoire de l'alliance, dont les membres sont issus de Renault et de Nissan, décide de la stratégie à moyen et à long terme et coordonne les activités au niveau mondial. Il est présidé par Louis Schweitzer, le PDG de Renault ; son vice-président est Carlos Ghosn, le PDG de Nissan. Il convient de remarquer que la gestion opérationnelle de Renault et de Nissan reste de la responsabilité de chaque entreprise. L'encadré 1 présente l'historique de l'alliance formée entre les deux sociétés.

Encadré 1 : Les étapes de réalisation de l'alliance Renault-Nissan

27 mars 1999 : Renault et Nissan annoncent leur projet de rapprochement. Renault acquiert 36,8 % du capital de Nissan (en actions et titres comportant des droits de vote) pour une valeur de 5 milliards d'euros. La forme de l'alliance est définie comme une relation équilibrée entre deux partenaires et orientée vers la performance.

Juin 1999 : Mise en place des structures pour le développement et l'implantation de projets communs afin de promouvoir une croissance profitable aux deux partenaires de l'alliance. Ces structures couvrent toutes les activités des deux entreprises.

30 octobre 2001 : Renault et Nissan annoncent leur décision de renforcer l'alliance, comme le prévoyait l'accord initialement signé, permettant ainsi aux deux partenaires de réaliser plus rapidement des projets communs. La création de la société Renault-Nissan B.V. est prévue pour le 28 mars 2002.

1er mars 2002 : Renault augmente sa participation dans le capital de Nissan de 36,8 % à 44,4 % (actions et titres comportant des droits de vote), ce qui représente un investissement de 1,35 milliard d'euros.

28 mars 2002 : Renault et Nissan créent une structure commune de gestion stratégique. Nissan souscrit une augmentation de capital réservée afin d'acquérir 13,5% du capital de Renault, pour un montant de 50,39 euros l'action.

28 mai 2002 : Nissan acquiert 1,5 % de parts supplémentaires pour un montant de 52,91 euros, portant sa participation à 15 % comme initialement prévu.

29 mai 2002 : Première réunion du directoire de l'alliance.

29 mars 2004 : Annonce de la « Vision stratégique de l'Alliance » pour le cinquième anniversaire de l'alliance.

29 avril 2005 : Carlos Ghosn est nommé PDG de Renault. Il reste aussi PDG de Nissan. Louis Schweitzer est nommé président du Conseil d'Administration de Renault.

9 février 2006 : Carlos Ghosn précise le contenu du Renault Contrat 2009, destiné à faire de Renault le constructeur généraliste le plus rentable d'Europe.

Source : Renault-Nissan (2007), L'Alliance Renault-Nissan. Facts & Figures, document publié.

Dès la signature du premier accord, les deux sociétés partagent une stratégie commune de croissance rentable et une communauté d'intérêts. Au-delà des complémentarités des deux groupes et du vaste potentiel de synergies, le succès de l'alliance dépendait en premier lieu du redressement de Nissan : au bord de la faillite en 1999, les ressources financières et managériales apportées par Renault ont donné l'impulsion décisive au redressement du constructeur japonais. Le vigoureux plan d'action qui portait le nom « *Nissan Revival Plan* » a permis des résultats rapides (Barroux, 2002). Il prévoyait (Magee, 2003 : 95) :

- la réduction des coûts d'exploitation de 8,7 milliards d'euros,
- la division du nombre de fournisseurs par deux,
- l'abaissement de l'endettement financier,
- le lancement de 22 nouveaux modèles pour la fin de l'année 2002,
- la réduction de l'effectif mondial de 21.000 personnes,
- la réduction du nombre d'usines de montage,
- la réduction des plates-formes de 24 à 15.

Grâce à ces mesures, Nissan renoue avec les bénéfices dès 2001 et dégage une marge de 9 %, plus que la marge initialement fixée dans le « plan 180 » (un million de véhicules en plus, 8 % de marge et zéro dette). Cette performance paraît d'autant plus surprenante que ce rapprochement - contrairement à BMW-Rover ou Daimler-Chrysler - n'avait pas été favorablement accueilli par la presse et les spécialistes (Biseau, 1999).

Les travaux menés conjointement au sein de l'alliance ont progressé grâce à un ensemble de coopérations stratégiques réalisées dans différents domaines : technique, industriel, commercial, informatique, achats. Les fortes complémentarités commerciales et industrielles entre les deux sociétés permettent au groupe Renault-Nissan d'être présent sur la plupart des grands marchés internationaux (Schweitzer, 2007). L'alliance a renforcé sa position de quatrième constructeur automobile mondial en termes d'unités vendues. En 2006, les ventes totales de Renault et de Nissan s'élèvent à 5,9 millions de véhicules, leur assurant une part de marché mondiale de 9 %. L'alliance, qui regroupe cinq marques (Renault, Dacia et Samsung pour le groupe Renault ; Nissan et Infiniti pour le groupe Nissan) figure parmi les cinq premiers constructeurs automobiles dans le monde. En 2006, le groupe Renault réalise un chiffre d'affaires de 41,5 milliards d'euros et dégage un bénéfice net de 1,1 milliard d'euros. La même année, le chiffre d'affaires du groupe Nissan s'élève à 70,7 milliards d'euros et le résultat net à 3,1 milliards d'euros. Renault emploie 128.893 salariés et Nissan 186.336 salariés (Renault, 2007 : 2). La création de valeur pour les actionnaires est significative : la capitalisation boursière de Renault est passée de 8,3 milliards d'euros en 1999 à 25,9 milliards d'euros en 2006 ; celle de Nissan de 9 milliards d'euros en 1999 à 41,2 milliards d'euros en 2006 (Renault, 2007 : 12).

Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan

2.3. Le management interculturel au cœur du processus d'intégration

La réussite de l'alliance Renault-Nissan tient en premier lieu à Carlos Ghosn, le PDG de Renault et Nissan. Ce dirigeant, doté d'une forte expérience internationale, fait preuve d'une grande « capacité communicationnelle » (Irrmann, 2006) en observant et en écoutant. Il va sur le terrain, rassemble des informations, échange des idées avec le personnel (de l'atelier jusqu'à la direction) et cherche à apprendre de son nouvel environnement tout en maintenant son identité culturelle. Sa méthode est en effet très holistique et proche de l'approche systémique qui considère l'environnement comme un système (Bertalanffy et Braziller, 1973 ; Crozier et Friedberg, 1977 ; Malarewicz, 2005 ; Senge, 1990). Avant de prendre des décisions managériales, Carlos Ghosn prend du temps et essaie de connaître le contexte organisationnel (Nagiub, 2006), son système, son histoire, ses éléments et acteurs, leurs relations et interactions qui provoquent la dynamique et la stabilité du système ou son instabilité. L'approche systémique considère les logiques globales qui émergent des relations entre phénomènes ou individus, au lieu de partir des caractéristiques propres à chaque élément pris isolément (« le tout est plus que la somme des parties »). Pour ce faire, Carlos Ghosn essaie de ne pas avoir de préjugé, de travailler vite et de gagner la confiance et le respect par des résultats solides. Pour expliquer l'état de Nissan, il met en avant cinq raisons principales : l'absence d'une culture de profit, le manque d'orientation vers les clients, le manque de communication et de transversalité entre les fonctions, les pays et les hiérarchies, l'absence du sens de l'urgence et l'absence de vision commune ou de plan à long terme partagé (Magee 2003 : 68).

Pour analyser le processus d'intégration, nous allons nous appuyer sur la grille d'analyse proposée par Schein (1986, cf. partie 1). L'accent sera mis sur les éléments visibles de la culture, et plus précisément sur les valeurs et les artefacts. Contrairement à d'autres rapprochements, Renault ne veut pas paraître comme le partenaire qui domine (Schweitzer, 2007). La direction souhaite que chaque entreprise garde une certaine autonomie culturelle et organisationnelle : « Renault reste Renault, Nissan reste Nissan ». Cette démarche se traduit par l'utilisation du terme d'alliance et par un certain équilibre concernant la répartition du pouvoir : le directoire de l'alliance est ainsi composé de trois représentants de chaque entreprise et de chaque culture. La société commune, responsable de la gestion de l'alliance, est localisée en « terrain neutre », aux Pays Bas (Renault, 2007 : 20). On remarque qu'une place importante est donnée au management interculturel lorsqu'on analyse le système de gouvernance de l'alliance. Toutes les instances et tous les groupes sont composés de personnes issues de chaque entreprise afin que l'équilibre soit préservé et que l'alliance profite de l'efficacité du travail dans un contexte multiculturel.

Les travaux menés dans le domaine de la culture d'entreprise montrent qu'il est fondamental pour les membres d'une organisation de se tenir à un système de références avec des valeurs et des règles partagées (Godelier, 2006 ; Thévenet, 1999). Pour cette raison, les responsables de Renault et de Nissan élaborent dès le début une charte qui précise les principes et les valeurs. Cette Charte de l'Alliance, signée en juillet 1999, définit les principes d'une ambition commune et d'une confiance mutuelle. « *Respectant l'identité de chacun et assurant un juste équilibre entre les deux partenaires de l'alliance, elle établit les règles de fonctionnement et de confidentialité* » (Renault, 2007 : 17). Cette charte précise également les conditions de réussite qui ont été largement diffusées auprès des différents acteurs de l'alliance. Elle est fondée sur trois piliers : (1) la coopération et le respect mutuel, (2) la préservation des identités (mais dans un objectif de performance) et (3) la complémentarité culturelle par l'apprentissage croisé. L'encadré 2 présente quelques extraits de la Charte de l'Alliance.

Encadré 2 : Quelques extraits de la Charte de l'Alliance Renault-Nissan

« Un esprit de coopération, de compréhension et de respect mutuel constitue la base de cette alliance, qui induit un ensemble de règles. »

« En préservant les marques et identités respectives, et en assurant une croissance profitable à chacun des partenaires, Renault et Nissan cherchent à établir une culture nouvelle fondée sur la confiance, avec pour objectif la constitution d'un groupe binational. »

« Grâce à la complémentarité et aux opportunités de synergies, et malgré la distance et les différences entre les deux sociétés, Renault et Nissan ont l'intention de développer un processus d'apprentissage croisé permettant d'établir ensemble des valeurs dont bénéficieront les deux entreprises, leurs employés, leurs actionnaires et leurs clients. »

La Charte de l'Alliance formalise également différentes directives, « esprit, principes et règles générales d'éthique commerciale », dont ont convenu les deux partenaires, par exemple :

1. L'ambition et la volonté de réussite doivent guider les deux partenaires afin d'établir des valeurs dont bénéficient les deux entreprises et leurs parties prenantes.
2. Promouvoir et conserver en permanence une confiance mutuelle.
3. Développer une vision commune basée sur la vérité et le respect humain.
4. Assurer un équilibre entre les deux partenaires.
5. Assurer la confidentialité, au sein de l'alliance, de tout document ou information traitant plus particulièrement des études, des produits, des données industrielles, financières et commerciales, ainsi que des droits de propriété industrielle ou autre savoir-faire, échangés ou développés dans le cadre de l'alliance.
6. Se montrer équitable avec toute tierce partie.

Source : www.renault.fr

La Charte de l'Alliance constitue la base de départ pour le redressement de Nissan. Pour diminuer le pouvoir des « *keiretsu* » (groupes d'entreprises liées entre elles par des valeurs communes, des relations d'affaires ou des participations croisées et qui empêchent une dynamique concurrentielle et des prix de marchés - notamment entre les fournisseurs et les constructeurs automobiles), il a été décidé de remplacer plusieurs responsables et de modifier les contrats avec les fournisseurs. Démanteler les « *keiretsus* » n'a pas été une tâche aisée, ni une idée facilement acceptée par les Japonais. Dès lors et pour ne pas rompre

Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan

complètement avec les traditions, il a été décidé de maintenir les contrats des fournisseurs capables, avec l'aide et le soutien de Nissan, de réduire les coûts de 20 % (Taylor 1999). L'alliance Renault-Nissan arrive à optimiser la fonction achats par la création, en 2001, de la RNPO (*Renault-Nissan Purchasing Organization*), qui emploie 600 personnes des deux entreprises, travaillant avec des procédures et des outils partagés. La RNPO définit, au niveau mondial, la stratégie achats par famille de produits et sélectionne les meilleurs fournisseurs pour les projets et selon les objectifs « Qualité, Coûts, Délais » des deux constructeurs. Ainsi, Nissan s'approvisionne à des prix plus proches de ceux du marché, tout en conservant des relations privilégiées avec les fournisseurs les plus volontaires et les plus performants. Les marges redeviennent acceptables et le défi semble être résolu par un compromis puisé dans les valeurs des cultures, à la fois de Renault et de Nissan.

Ces mesures ont permis de gérer le phénomène de l'immobilisme : des critères qui contribuent au statut et aux carrières des managers japonais comme l'âge, le sexe, la nationalité, ont été remplacés par le critère de la performance. Le système de rémunération et d'évaluation sert comme un autre exemple du changement culturel chez Nissan : au Japon, avec le système de l'emploi à vie, les augmentations de salaire et l'évolution des carrières s'effectuent plutôt selon des critères d'ancienneté et d'âge. En résulte une faible culture de la performance : les salariés attendent que leur tour soit venu pour accéder à des postes plus importants. Il leur est difficile d'accepter de se laisser diriger par une personne étrangère à leur environnement professionnel, plus jeune qu'eux ou moins expérimentée. La culture japonaise attribue leur statut aux individus. Les managers occidentaux se rendent compte que le système de rémunération et de promotion affaiblit la volonté de dépasser ses performances au sein de tous les services. Dans de nombreux pays occidentaux, le statut s'acquiert en faisant ses preuves et par les réalisations et les succès.

Carlos Ghosn et son équipe se trouvent face à ce dilemme du statut acquis ou attribué (Hampden-Turner et Trompenaars, 2004). Résoudre ce dilemme n'a pas été simple : il a fallu faire accepter aux salariés japonais que désormais, de nouvelles têtes, mais aussi des personnes parfois plus jeunes qu'eux allaient accéder à des postes à responsabilités. Pour motiver les salariés, des systèmes de primes et des plans de *stock-options* ont été instaurés (Taylor 1999). Ceux-ci sont indexés d'une part sur les résultats de l'usine même où le salarié travaille, mais également sur les résultats de Nissan, afin que chacun s'intéresse aux performances mondiales du groupe. La performance est ainsi devenue une vraie valeur au sein du département des ressources humaines. Les salariés sont incités à se dépasser pour faire évoluer leur situation. Ainsi, la rémunération, l'évaluation et la gestion de carrières sont désormais orientées vers la performance individuelle.

Il est intéressant de voir comment la nouvelle culture d'entreprise remplace des valeurs et pratiques fortement ancrées dans la culture nationale japonaise. Le tableau 1 résume les solutions apportées par rapport aux principaux freins et risques d'échec au niveau des valeurs des deux cultures associées.

Tableau 1 : Freins et solutions apportées concernant les valeurs des deux cultures associées

| Freins/Risques d'échec | Approches/Solutions apportées |
|--|---|
| Risque de domination | Autonomie culturelle et organisationnelle de chaque entité |
| Risque de conflit dans les rapprochements transfrontaliers | Utilisation du terme « alliance » |
| Valeurs et règles de fonctionnement de chaque entreprise | Charte de l'Alliance qui définit les règles et valeurs communes |
| Système des « <i>keiretsus</i> » | Remplacement de certains responsables et élaboration de nouveaux contrats avec les fournisseurs |
| Immobilisme | Adoption d'un nouveau système d'évaluation fondé sur la performance |

Au niveau des artefacts, la communication et la langue jouent un rôle essentiel. En effet, toutes les étapes du processus d'intégration s'effectuent à travers la communication, que ce soit pour diffuser et échanger des informations, idées ou visions, pour prendre des décisions ou pour motiver les collaborateurs. La gestion internationale est fondée sur l'aptitude des managers issus d'une culture à communiquer efficacement avec des managers et collaborateurs issus d'autres cultures. La communication relève d'une grande complexité, car l'échange d'informations se passe simultanément entre plusieurs contextes et à plusieurs niveaux : le niveau verbal (des mots) et le niveau non-verbal (le ton de la voix, les gestes, la mimique). Dans le cadre d'une communication interculturelle entre Japonais et Français, les différences culturelles impliquent que les personnes ne partagent ni les mêmes conceptions, ni les mêmes valeurs et ressentiments. Dans des situations interculturelles, les différentes représentations d'un contexte, d'un objet ou d'une idée peuvent engendrer des malentendus, car elles font émerger la question du sens partagé des mots : la sémantique. Ainsi, les mots « qualité », « plan » et « leadership » peuvent renvoyer à des conceptions divergentes qui font que les acteurs n'adoptent ni la même attitude ni le même comportement (sans en être conscients). Dans le domaine du management international, l'utilisation d'une langue étrangère constitue un défi particulier. Elle peut susciter un renversement des repères et des autorités : la bonne maîtrise d'une langue étrangère peut cacher un manque de compétences techniques ou managériales. En revanche, sa mauvaise maîtrise laisse peu de possibilités aux managers compétents de s'exprimer et donc de s'affirmer. Parler dans une langue étrangère prend du temps, et nécessite souvent des compromis. Et même si, dans de nombreuses opérations de rapprochement, l'anglais est à l'ordre du jour, un certain pluralisme linguistique équilibré avec une meilleure compréhension existe

Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan

dans des groupes de projets où chacun peut parler sa langue et comprendre la langue du partenaire : « *English as a tool, not as a rule.* »

Pour communiquer, les équipes franco-japonaises mises en place dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan doivent trouver une langue commune, ce qui se révèle être difficile. En effet, les cultures française et japonaise sont très éloignées en termes de communication et de langues. La communication française est centrée sur la parole et les concepts, alors que la communication japonaise est plus fermée et évasive. En raison de la faible connaissance de la langue de l'autre, les managers communiquent dans un mélange d'anglais, de japonais et de français, même si l'anglais est devenu la langue officielle de travail chez Nissan. Pour éviter les pièges sémantiques des mots, un manuel de management, une sorte de dictionnaire regroupant des mots clés en anglais, a été distribué.

Dès le début de l'alliance, Carlos Ghosn met en place des équipes transversales - comme il l'avait déjà pratiqué en Amérique du Sud chez Michelin - qui permettent aux Français et aux Japonais de mélanger et de fusionner leurs styles de management, essayant de ne retirer que le meilleur de chaque système, plutôt que d'arriver à ce que l'un domine l'autre. Il croit à la fertilisation croisée entre les deux entreprises à travers les collaborateurs venant de plusieurs horizons culturels et professionnels. Ces équipes, appelées « *Cross Company Teams (CCT)* », constituent des éléments clés pour le processus d'intégration dans la mesure où elles traduisent l'idée d'une alliance et d'une collaboration entre égaux. Fondées sur le principe de la diversité, elles réunissent des ingénieurs et des managers de différents départements, qui travaillent ensemble et qui peuvent trouver des meilleures solutions que des groupes homogènes. Ces équipes constituent des noyaux pour vraiment faire connaissance de « l'autre ». Ainsi sont mises en place des équipes venant de cultures différentes et occupant des fonctions différentes - des personnes qui, spontanément, n'auraient pas été amenées à collaborer ou à communiquer entre elles. Chez Nissan, ces CCT apparaissent d'abord comme une mixture étrange, car la culture japonaise - en particulier la valeur de la distance hiérarchique de Hofstede (1980) - veut plutôt que les cadres travaillent entre eux, et non avec les employés d'autres niveaux hiérarchiques, à la résolution des problèmes de l'entreprise. Les recommandations des CCT reflètent les principes de transparence et de clarté : « *Aucun sujet n'est hors sujet. Les groupes ne doivent pas se sentir bridés par les traditions ni éviter les sujets sensibles pour l'entreprise. Les groupes doivent trouver des idées ambitieuses mais réalistes* » (Magee, 2003 : 81).

Renault et Nissan ont également développé des échanges de collaborateurs. Ces échanges concernent environ 300 salariés et peuvent être regroupés en quatre catégories :

(1) la première catégorie concerne les expatriés de Renault et de Nissan envoyés au sein des deux sociétés-mères ; cette démarche permet à la fois de renforcer

les différents métiers en échangeant les meilleures pratiques et de favoriser la compréhension mutuelle (cette catégorie comprenait 65 expatriés, 36 Français au Japon et 29 Japonais en France) ;

(2) d'autres expatriés, environ 15, travaillent dans le cadre de projets de l'alliance pour le développement de plates-formes, de moteurs et de boîtes de vitesse communs ;

(3) une troisième catégorie concerne les personnes travaillant au sein des structures communes (185 personnes) ;

(4) enfin, des échanges interrégionaux de personnel sont développés ; ainsi, une vingtaine de salariés de Renault ont été envoyés dans les structures de Renault-Nissan.

D'autres collaborateurs sont aussi directement impliqués dans le fonctionnement de l'alliance. Plusieurs centaines de personnes collaborent dans les structures de l'alliance, plus particulièrement dans les groupes de travail transversaux : les *Cross Company Teams (CCT)* chargés d'explorer les possibilités de synergies entre les différentes entités du groupe, d'établir des projets communs et de piloter leur mise en œuvre, et les *Functional Task Teams (FTT)* qui contribuent à la réalisation des synergies dans les fonctions de support (procédés, normes, outils de gestion et d'information, etc.). Ces personnes restent employées par leur maison-mère.

En examinant un processus de changement, il convient également de s'intéresser aux acteurs principaux, et plus particulièrement aux dirigeants impliqués. Un facteur clé du succès réside ainsi dans les personnalités qui guident l'alliance et qui mènent les actions avec l'appui des ressources humaines. Dans cette optique, le personnage de Carlos Ghosn a joué un rôle essentiel. Elu trois fois de suite comme meilleur manager de l'année au Japon (Temman, 2003), le PDG de Nissan a impressionné, voire séduit les Japonais. Bien qu'il soit un étranger, il est devenu presque un héros national. Il peut être considéré comme un héros mythique de l'entreprise - pour reprendre la terminologie employée par Schein (1986). En tant que manager, il semble avoir une vision large, des compétences managériales, communicationnelles et interpersonnelles, voire interculturelles. Ces compétences sont essentielles pour gérer le processus d'une alliance internationale, comme le souligne Irrmann (2006, 115) : « *Ce type d'opérations est le théâtre d'interactions culturelles très complexes. La capacité à gérer, à convaincre et à coordonner à travers les cultures devient critique pour la réussite* ». Carlos Ghosn est certainement l'un des rares managers vraiment multiculturels et se voit comme un « citoyen du monde ».

La biographie cosmopolite de Carlos Ghosn fournit des explications pour ses compétences à la fois managériales, interpersonnelles et interculturelles (Magee, 2003) : né au Brésil de parents d'origine libanaise (la mère possède la nationalité française et le père la nationalité brésilienne) en 1954, il va à l'école au Brésil et au

Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan

Liban et suit une éducation française. Attiré par la France et les mathématiques, il fait des études à l'Ecole Polytechnique, puis à l'Ecole des Mines. Parlant plusieurs langues (anglais, français, portugais), il est aussi très polyglotte. En 1985, il est nommé directeur général de Michelin au Brésil (pour la région Amérique du Sud) pour redresser un site de 9.000 personnes. Il change d'entreprise en intégrant Renault en 1996 dont il devient quelques mois plus tard le numéro 2, rapportant directement au PDG Louis Schweitzer. Il est chargé de redresser la situation financière de Renault et recommande la fermeture de l'usine Renault à Vilvorde en Belgique, supprimant ainsi 3.500 emplois. En 1997, Renault renoue avec les bénéfiques. Depuis cette époque, il est qualifié de « *cost killer* » (tueur de coûts). Ce parcours de management sous pression a également confronté Carlos Ghosn à la diversité des cultures nationales et organisationnelles, des personnes et des défis managériaux qu'il a su gérer. En général, l'acceptation du dirigeant comme agent de changement de la part des collaborateurs est fondamentale : Carlos Ghosn, avec son autorité et son style de leadership directif et clair a su convaincre les collaborateurs et l'opinion publique au Japon. Il paraît intéressant de remarquer qu'il n'est pas typiquement français ou américain, et que ses décisions résultent certainement d'un ethnorelativisme culturel, qui lui permet d'avoir une grande ouverture, de l'empathie, de l'imagination, et des perspectives diverses. Cet ethnorelativisme culturel l'aide à concilier le dilemme entre le mondial et le local (Naguib, 2006). En ce sens, être un étranger peut constituer un avantage en termes de management.

Cependant, certains spécialistes soulignent qu'il faudrait relativiser l'influence du « grand leader » sur la performance de l'entreprise et aussi démystifier son pouvoir dans la conceptualisation et l'application des stratégies ou dans le changement organisationnel. Comme Mintzberg (1984, 1999) ou March (1999) l'ont fait dans le passé, deux chercheurs américains se penchent actuellement sur l'action des managers et leurs compétences. Pfeffer et Sutton (2007) critiquent ainsi que la grande majorité des dirigeants d'entreprise ne fasse preuve d'aucune rigueur rationnelle. Souvent, le leader s'appuie, non pas sur l'analyse de faits avérés, mais sur des croyances inspirées et des informations incomplètes, souvent biaisées, et mal analysées. Dans le cas de l'alliance Renault-Nissan, on peut noter que le « grand leader » Carlos Ghosn se base certes sur une expérience dans le secteur automobile et une capacité intellectuelle importante, mais qu'il a aussi su profiter des compétences organisationnelles et des facteurs contextuels qui étaient favorables à ses actions.

Tableau 2 : Freins et solutions apportées concernant les artefacts des cultures associées

| Freins/Risques d'échec | Approches/Solutions |
|------------------------------------|--|
| Communication et langue | Acceptation de la pratique de plusieurs langues, lexique avec des mots-clés du management |
| Stéréotypes, perceptions, méfiance | Communication ouverte, le manager multiculturel Carlos Ghosn, la Fondation Renault |
| Bureaucratie | Modes de management orientés vers la performance |
| Non-implication | Echange de personnel <i>Cross Company Teams (CCT)</i> <i>Functional Task Teams (FTT)</i> |
| Résistance, démotivation | Carlos Ghosn, le leader-héros |

L'analyse présentée montre que la réussite du processus d'intégration repose en grande partie sur les solutions apportées au niveau des valeurs et au niveau des artefacts. Les dirigeants de Renault et de Nissan ont su anticiper les freins et les risques d'échec associés aux rapprochements transfrontaliers. Les outils utilisés révèlent qu'une préparation judicieuse du processus permet d'éviter les erreurs commises par d'autres acteurs.

Le succès de l'alliance Renault-Nissan réside certes aussi dans un effet d'apprentissage lié à l'échec du rapprochement entre Renault et le groupe suédois Volvo en 1993 et la prudence de Louis Schweitzer, le PDG de Renault. En effet, Louis Schweitzer ne voulait pas commettre les mêmes erreurs managériales avec Nissan que celles commises avec Volvo (Schweitzer, 2007). Selon lui, l'échec de l'alliance entre Renault et Volvo repose principalement sur une gestion maladroite de la diversité culturelle²⁰. En effet, les différences culturelles entre les dirigeants français et suédois, analysées par d'Iribarne (1998), constituent un des facteurs expliquant l'échec de ce projet. Selon d'Iribarne (1998), les managers des deux pays se heurtèrent entre autres à deux conceptions distinctes et parfois opposées des relations hiérarchiques. Le style consensuel suédois, privilégiant le groupe, contrastait avec le style français, qui accorde une attention particulière à l'individu, à son statut et à son autorité. Ainsi, dans l'interaction interculturelle, les dirigeants français sentaient une pression sociale chez les Suédois et percevaient leurs dirigeants comme faibles ; les dirigeants suédois, par contre, étaient étonnés par la pression de la hiérarchie chez les Français et par l'aspect arbitraire des prises de décision sans concertation du groupe. Ainsi, d'Iribarne constate (1998 :115) : « *Pourtant il est de cas où il ne suffit pas de se fréquenter pour se comprendre et s'apprécier, tant les interprétations erronées demeurent [...]. L'apprentissage empirique n'a permis de faire qu'un bout de chemin vers la compréhension mutuelle [...]. Et, quand les entreprises concernées se sont décidées à lancer un travail d'analyse pour améliorer cette compréhension, il était déjà trop tard.* »

20. Jean-Michel Kerebel, directeur des ressources humaines chez Renault, décrivait le projet comme un mélange de vin et de lait (Echikson, 1993 : 71).

Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan

Conclusion

Dans de nombreux secteurs d'activité, les entreprises cherchent à tisser des relations avec des acteurs localisés dans d'autres pays dans le but d'atteindre une taille critique à l'échelle mondiale tout en respectant des responsabilités sociales (Naguib, 2006). Or, le processus d'intégration des rapprochements transfrontaliers s'avère souvent difficile, notamment en raison des différences culturelles entre les entités ainsi réunies (Egg, 2000 ; Franck, 2000). Le grand défi de tout rapprochement transfrontalier consiste à intégrer les forces de chaque culture et de chaque collaborateur dans le respect mutuel pour établir une cohérence entre les stratégies, les cultures, les formes d'organisation, les styles de management et les modes de communication. Ce processus peut permettre de passer d'une coexistence parfois conflictuelle de plusieurs cultures à une véritable « interculture » (Barmeyer, 2007). Il s'agit d'une culture nouvelle, consciente ou inconsciente, dynamique et construite, émanant des actions de communication entre les partenaires. Les acteurs impliqués dans l'interaction négocient de nouvelles règles et de nouveaux modes de comportement acceptés et adoptés par tous les participants. A partir de la combinaison et de la dynamique d'éléments culturels distincts, ils élaborent un nouvel espace commun de communication et de coopération complémentaire, qui peut idéalement aboutir à une plus-value.

L'analyse de l'alliance Renault-Nissan montre que les pratiques du management interculturel peuvent constituer un vecteur de réussite des rapprochements transfrontaliers. Les stratégies et outils développés pourraient servir de modèle à d'autres alliances internationales. L'étude réalisée suggère plusieurs pistes de recherche. Ainsi, il serait intéressant de comparer les choix effectués par les dirigeants de Renault et de Nissan aux stratégies menées par d'autres acteurs du secteur automobile. Pour valider la démarche suivie par Renault-Nissan, il paraît nécessaire de comparer les performances atteintes par le biais de l'alliance aux performances enregistrées par d'autres constructeurs automobiles. Il conviendrait notamment de distinguer les regroupements entre des cultures éloignées de ceux où la distance culturelle paraît moins marquée. Enfin, il serait tentant d'analyser le management des différences culturelles sur une période plus longue et de mesurer ses effets sur la performance de l'alliance.

Bibliographie

- Adler N. (2002), *International Dimensions of Organizational Behavior*, Wadsworth, Belmont.
- Barmeyer Ch. (2007), *Management interculturel et styles d'apprentissage. Etudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec*, Les Presses de l'Université Laval, Québec.
- Barmeyer Ch. et Mayrhofer U. (2002), « Le management interculturel : facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales ? », *Gérer et Comprendre*, N° 70, p. 24-33.

- Barmeyer Ch. et Mayrhofer U. (2007), « Culture et relations de pouvoir : une analyse longitudinale du groupe EADS », *Gérer et Comprendre*, N° 88, p. 4-20.
- Barroux D. (2002), « Nissan est devenu l'un des constructeurs généralistes les plus rentables », *Les Echos*, 10 mai, p. 12.
- Batchelder D. (1993), « Using Critical Incidents », in T. Gochenour (éd.), *Beyond Experience. The Experiential Approach to Cross-Cultural Education*, Intercultural Press, Yarmouth, Maine, p. 101-112.
- Bertet P. et Mendez A. (2003), « Nationalité des firmes multinationales et modèles de GRH : un encastrement institutionnel », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 47, p. 29-44.
- Bertalanffy L. et Braziller G. (1973), *Théorie générale des systèmes*, Dunod, Paris.
- Bieseau G. (2002), « Les Renault boys patinent chez Nissan », *Le Nouvel Economiste*, N° 1139, p. 52-53.
- Boissin J.-P., Guieu G. et Wirtz P. (2001), « Les fusions internationales. Une lecture à travers la théorie institutionnelle », in A. Ch. Martinet et R.-A. Thiétart (éds.), *Stratégies. Actualité et futurs de la recherche*, Vuibert, Paris, p. 249-271.
- Bollinger D. et Hofstede G. (1987), *Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?*, Editions d'Organisation, Paris.
- Bournois F., Defelix C. et Retour D. (2000), « Comment appréhender la gestion internationale des ressources humaines d'une entreprise ? Proposition d'une grille d'analyse », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 38, p. 158-171.
- Boyer R. et Freyssenet M. (2000), « Le cas de l'industrie automobile : fusions-acquisitions et 'stratégies de profit' », *Revue Française de Gestion*, N° 131, p. 20-28.
- Burner R. et Spekman R. (1998), « The Dark Side of Alliances. Lessons from Volvo-Renault », *European Management Journal*, Vol. 16, N° 2, p. 136-150.
- Chanlat J.-F. (2005), « Le manager européen à l'écoute de la culture », in M. Kalika (éd.), *Management européen et mondialisation*, Dunod, Paris, p. 13-42.
- Colovic A. et Mayrhofer U. (2008), « Les stratégies de localisation des firmes multinationales : une analyse du secteur automobile », *Revue Française de Gestion*, Vol. 34, N° 184, p. 151-165.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris.
- Cuche D. (2004), *La notion de culture dans les sciences sociales*, La Découverte, Paris.
- d'Iribarne Ph. (1989), *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Editions du Seuil, Paris.
- d'Iribarne Ph. (1998), « Comment s'accorder : une rencontre franco-suédoise », in Ph. d'Iribarne (éd.), *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Editions du Seuil, Paris, p. 89-115.
- Dupriez P. et Solange S. (2002) (éds.), *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, De Boeck, Bruxelles.
- Echikson W. (1993), « A Marriage of Necessity », *Fortune*, Vol. 128, N° 12, p. 71.
- Egg G. (2000), « Les principes plus importants que les outils », *Revue Française de Gestion*, N° 131, p. 108-113.
- Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R. et Uhalde M. (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Franck G. (2000), « Acquisitions américaines : le management français en question », *Revue Française de Gestion*, N° 131, p. 136-144.
- Geertz C. (1973), *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York.
- Godelier E. (2006), *La culture d'entreprise*, La Découverte, Paris.
- Hampden-Turner C. et Trompenaars F. (2004), *Au-delà du choc des cultures. Dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble*, Editions d'Organisation, Paris.
- Harris Ph. et Moran R. (1979), *Managing Cultural Differences*, Gulf Publishing, Houston.
- Hertrich S. et Mayrhofer U. (2006), « Les défis à l'international d'un constructeur automobile

Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan

- haut de gamme : un entretien avec Patrice Franke, Directeur Général d'Audi France », *Décisions Marketing*, N° 43-44, p. 137-146.
- Hofstede G. (1980), *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, London.
- Hofstede G. (2001), *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage Publications, London.
- Huault I. (1998), *Management international*, La Découverte, Paris.
- Irrmann O. (2006), « Parlez-vous international ? Capacité communicationnelle et internationalisation », *Gestion - Revue Internationale de Gestion*, Vol. 31, N° 1, p. 108-117.
- Kluckhohn F. et Strodtbeck F. (1961), *Variations in Value Orientations*, Peterson, Row.
- Magee D. (2003), *Comment Carlos Ghosn a sauvé Nissan*, Dunod, Paris.
- Malarewicz J.-A. (2005), *Systémique et entreprise*, Village Mondial, Paris.
- March J. (1999). « Les mythes du management », *Annales de l'Ecole de Paris*, Vol. 5, p. 387-394.
- Mayrhofer U. (2001), *Les rapprochements d'entreprises, une nouvelle logique stratégique? Une analyse des entreprises françaises et allemandes*, Peter Lang, Berne.
- Mayrhofer U. (2007), *Management stratégique*, Editions Bréal, Collection Lexifac, Paris.
- Meier O. (2002), « Gestion et valorisation des différences culturelles dans le cas de fusions acquisitions », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 43, p. 68-81.
- Mintzberg H. (1984), *Le manager au quotidien. Les 10 rôles du cadre*, Editions d'Organisation, Paris.
- Mintzberg H. (1999), *Profession : Manager. Mythes et réalités*, Editions d'Organisation, Paris.
- Naguib R. (2006), « La tension entre le mondial et le local : vers une gestion conciliant l'économique et le social », *Gestion - Revue Internationale de Gestion*, Vol. 31, N°1, p. 48-58.
- Pfeffer J. et Sutton R. (2007), *Faits et Foutaises dans le management*, Vuibert, Paris.
- Renault-Nissan (2003), *Le livret de l'Alliance Renault-Nissan*, document publié.
- Renault-Nissan (2007), *L'Alliance Renault-Nissan. Facts & Figures*, document publié.
- Schein E.H. (1986), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schein E.H. (2006), « So how Can You Assess your Corporate Culture ? », in J. V. Gallos (éd.), *Organization Development*, John Wiley & Sons, London, p. 615-633.
- Schweitzer L. (2007), *Mes années Renault : entre Billancourt et le marché mondial*, Gallimard, Paris.
- Senge P.M. (1990), *The Fifth Discipline*, Doubleday, New York.
- Shepherd D. et Pringle J. (2000), « National and Organisational Cultures : A Critical Intersection », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 38, p. 146-157.
- Smith K.G., Grimm C.M. et Gannon M.J. (1992), *Dynamics of Competitive Strategy*, Sage Publications, London.
- Taylor A. (1999), « The Man who Vows to Change Japan Inc. », *Fortune*, Vol. 140, N° 12.
- Temman M. (2003), « Ghosn, icône nipponne », *Libération*, N° 6976, 17 octobre, p. 19.
- Thévenet M. (1999), *La culture d'entreprise*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Trompenaars F. (1994), *L'entreprise multiculturelle*, Maxima, Paris.
- Usunier J.-C. (1992), *Commerce entre cultures*, Presses Universitaires de France, Paris.

Copyright of *Revue Management et Avenir* is the property of Management Prospective Editions and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.