

## **Management interculturel des alliances stratégiques internationales : quelles pratiques clés de succès ?**

**Karim TRABELSI**

**Université de Sfax (Tunisie)**

[ktrabelsi2000@yahoo.fr](mailto:ktrabelsi2000@yahoo.fr)

**Foued CHERIET**

**Agro.Montpellier / UMR MOISA**

[cheriet@supagro.inra.fr](mailto:cheriet@supagro.inra.fr)

---

**Résumé :** Souvent perçue comme un écueil à la pérennité et à la réussite des alliances stratégiques internationales, la diversité culturelle a fait l'objet de nombreuses recherches. Si cet intérêt de la communauté académique a permis de relativiser ce postulat en dévoilant les effets stratégiques et organisationnels positifs de l'interculturalité (Shenkar, 2001), rares sont les études qui ont concomitamment et explicitement porté sur le contenu du management interculturel. Dans l'optique d'une contribution à cette thématique, cet article cherche à explorer les pratiques clés d'intégration sociale et de rapprochement interculturel des acteurs dans les alliances transfrontalières. Les résultats de 32 entretiens semi-directifs, menés auprès de 16 salariés et 16 managers français et tunisiens opérant dans 8 alliances stratégiques franco-tunisiennes asymétriques stables, révèlent que l'audit culturel, la sensibilisation des parties prenantes à l'interculturalité, la formation interculturelle interne et/ou externe, la mise en place d'une organisation aplatie, la promotion de la parité tant au niveau de l'équipe managériale qu'au niveau des équipes de travail et l'établissement de règles éthiques de conduite, représentent des pratiques clés de succès de gestion de la diversité culturelle. Ces résultats plaident clairement pour une gestion « positive » à travers le maintien de l'éclectisme culturel dans la relation.

**Mots-clés :** diversité culturelle, alliances stratégiques internationales, management interculturel, pratiques clés de succès

---

## **Management interculturel des alliances stratégiques internationales : quelles pratiques clés de succès ?**

### **INTRODUCTION**

En dépit de l'engouement de bon nombre d'entreprises pour la conclusion d'alliances stratégiques internationales<sup>1</sup> (Blanchot, 2006), celles-ci sont souvent instables et les résultats obtenus ne coïncident pas toujours avec les objectifs initiaux (Brulhart, 2005). Les études traitant des issues de ces opérations de rapprochement font état d'une durée de vie limitée : 7 alliances sur 10 n'atteignent pas les dix ans d'existence (Meschi, 2005). En 2010, il a été fait mention d'un taux de « fin prématurée » des joint-ventures internationales oscillant entre 30% et 70% selon le contexte étudié (Prévot et Guallino, 2010).

Ces ruptures plus ou moins précoces sont notamment imputées par les praticiens et les chercheurs aux distances culturelles nationales et organisationnelles existantes entre les parties prenantes (Franck, 2000). Les études sur la relation entre les différences culturelles et la performance des alliances ont cependant révélé des résultats souvent contradictoires (Shenkar, 2001 ; Blanchot, 2006, Cheriet et *al*, 2008). Cette « indétermination » est illustrée par la méta-analyse de Larimo (2003) : sur 27 études consacrées aux coentreprises, dix concluent à un effet positif, douze à un effet négatif et cinq à aucun effet significatif. De même, des recherches empiriques ayant testé le lien entre les écarts culturels nationaux et la pérennité des coentreprises ont donné lieu à des résultats divergents. Certaines ont observé un impact négatif (Barkema et Vermeulen, 1997 ; Sim et Ali, 2000 ; Hennart et Zeng, 2002), d'autres un impact positif en accélérant les adaptations des coentreprises aux contextes des

---

<sup>1</sup> De manière générale, une alliance stratégique peut être considérée comme « un lien tissé volontairement entre plusieurs firmes souveraines, restant indépendantes en dehors de ce lien. Elle se caractérise par la mise en commun, par au moins deux entreprises, d'une fraction de leurs ressources pour la poursuite d'objectifs conjoints dans un espace donné et l'obtention d'avantages réciproques » (Jolly, 2001). Une alliance est internationale dès lors qu'elle a au moins une dimension transfrontalière, c'est-à-dire que : (1) soit l'entreprise collabore avec un partenaire de nationalité différente, (2) soit elle travaille dans un contexte étranger où l'on peut percevoir une rencontre de cultures organisationnelles et de politiques nationales différentes, ou encore (3) elle mène ses activités dans un contexte où les deux situations précédentes sont simultanées (Blanchot 2006).

pays d'accueil et en favorisant les complémentarités organisationnelles entre les partenaires (Park et Ungson, 1997 ; Pothukuchi et *al.*, 2002), tandis que d'autres n'ont remarqué aucun impact significatif (Fey et Beamish, 2001, Cheriet et *al.*, 2008).

D'après Egg (2000) et Meier (2004), cette hétérogénéité des résultats n'est pas en contradiction avec le taux élevé d'échec des alliances internationales car ce ne sont pas les divergences culturelles en tant que telles qui induisent l'échec ou la fin prématurée de la relation, mais l'inadéquation et l'inefficacité du système managérial. En effet, dans une étude menée en 2009 par le cabinet de conseil Bain & Co auprès de 10 000 cadres issus de 73 pays, la culture figurait au premier rang des préoccupations managériales de réussite des opérations de développement à l'international, ex-æquo avec la stratégie (Coisne, 2012). Pourtant, les performances affichées par les combinaisons culturelles dans les alliances sont loin d'être satisfaisantes et continuent d'alimenter les recherches et expérimentations qui ne parviennent que rarement à identifier les pratiques d'une gestion efficace de l'interculturalité (Ren *et al.*, 2009). L'explication qui peut être avancée est le fait que les entreprises internationales qui réussissent l'intégration des dissemblances culturelles ne communiquent que très peu sur les *best practices* afin de garder leurs avantages par rapport à la concurrence (Barmeyer et Mayrhofer, 2008).

Le présent article a pour objet l'identification de pratiques clés de succès du management interculturel des alliances transfrontalières. En nous référant à une revue de littérature spécialisée, nous mettrons d'abord en exergue aussi bien les effets positifs que négatifs de la diversité culturelle. Ensuite, nous discuterons du rôle, des étapes et des styles de gestion de l'interculturalité inhérents aux écrits académiques. Enfin, nous explorerons et analyserons les outils et procédés managériaux intronisés dans 8 alliances franco-tunisiennes asymétriques pérennes.

## **1. ARTICULATION ET IMPORTANCE DE LA COMPOSANTE CULTURELLE DANS LES ALLIANCES INTERNATIONALES**

Afin de gérer l'interculturalité, il faudrait d'abord commencer par la reconnaître. Le concept de culture étant très vaste et complexe, il existe cependant une vision consensuelle selon

laquelle la culture nationale consiste en un ensemble de modes de comportement appris, partagés et reliés entre eux et permettant de distinguer une société d'une autre. Ces modes de comportement reflètent des valeurs communes, des attitudes, des coutumes, des mœurs, des croyances, des pratiques, un langage, une esthétique et une éducation (Harrison et Klein, 2007).

Dans les alliances internationales, il est fondamental de s'intéresser aux cultures nationales (Bertet et Mendez, 2003), mais aussi aux cultures organisationnelles des acteurs associés (Meier, 2002). D'après Barmeyer et Mayrhofer (2008), pour comprendre 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 et traduit l'identité de l'entreprise (Shepherd et Pringle, 2000). Elle réduit par conséquent l'ambiguïté des situations et influence la façon dont l'organisation traitera ou non les informations et les relations internes (Barmeyer et Mayrhofer, 2008).

Barkema et Vermeulen (1997) perçoivent la culture d'entreprise dans le cadre spécifique d'une joint-venture internationale comme un système de normes d'orientation et de partage des valeurs qui sert à résoudre les problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne. L'adaptation externe est associée à la définition des objectifs stratégiques de l'organisation créée et la façon dont sont perçues les opportunités et les menaces de l'environnement. En revanche, l'intégration interne est influencée par des attitudes envers la distance au pouvoir, l'individualisme et la masculinité.

## **2. EFFETS DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE**

Nous nous intéressons dans cette section aux principaux effets stratégiques, organisationnels et sociaux véhiculés par les différences culturelles sur les alliances transfrontalières.

### **2.1. EFFETS POSITIFS**

La littérature sur la gestion de la diversité a donné naissance à un courant de recherche qui reconnaît l'interculturalité comme source d'enrichissement pour l'organisation et s'inscrit en

faux contre le caractère nuisible de toute forme de différence (Adler, 2002 ; Bartel-Radic, 2014). Yeganeh (2006) l'assimile à une ressource immatérielle à exploiter et une source d'avantage compétitif dans la mesure où les équipes multiculturelles possèdent un fort potentiel de productivité grâce à la large gamme de ressources, de points de vue et de compétences de leurs membres. Dans les alliances internationales, plus les dissemblances culturelles organisationnelles et nationales sont significatives, plus le potentiel de création de valeur collective est important, puisque l'utilité de la contribution du partenaire local s'accroît logiquement avec l'écart entre les routines requises par l'entreprise qui s'internationalise et celles qui sont détenues (Blanchot, 2006). De surcroît, l'encastrement des capacités des entreprises dans des contextes sociaux distincts limite leur transparence et, ce faisant, le risque concurrentiel d'internalisation abusive des compétences (Hamel, 1991). Cette limitation assure l'interdépendance durable, et donc la longévité de la relation (Blanchot, 2006).

Selon Santos *et al.* (2004), l'avantage majeur de l'hétérogénéité culturelle est l'accroissement de la capacité d'innovation : « *outre la créativité individuelle, l'innovation dérive de la confrontation avec la variété, c'est-à-dire de rencontres entre des personnes et des organisations qui ont des vues, des objectifs et des savoirs différents* » (Romelaer, 2002). Les dissemblances perçues constituent parallèlement autant d'occasions pour les partenaires d'apprendre et d'améliorer leurs propres processus (Faulkner et Rond, 2000). Au niveau cognitif, l'interculturalité enrichit la relation de modes de pensée, élève le niveau d'objectivité des débats en abaissant le taux d'implication personnelle, permet d'améliorer la réceptivité individuelle aux idées nouvelles (Tapia, 1991) et conduit à des solutions anticonformistes où chaque culture apporte ses compétences et ses forces. Au niveau social, l'avantage de la présence de pratiques culturelles variées est de créer une sensibilité spontanée, c'est-à-dire une conscience aiguë des défis à relever incitant à la communication intensive et à la collaboration interpersonnelle soutenue (Sirmon et Lane, 2004).

## **2.2. EFFETS NEGATIFS**

Au-delà des retombées bénéfiques de l'interculturalité, des problèmes sont mis à sa charge. Il pourrait ne s'agir que de confrontations idéologiques, mais en raison du caractère peu négociable des normes fondamentales sur lesquelles se basent les actions des acteurs, il est

plus probable qu'une dissonance entre les référentiels culturels ait des répercussions matérielles néfastes, comme l'apparition d'incompréhensions significatives ayant tendance à amplifier les conflits managériaux et les débats chronophages empêchant les prises de décision rapides (Yan et Zeng, 1999). Si ces incompréhensions ne sont pas rapidement dissipées, leur récurrence pourrait conduire à une interprétation biaisée voire erronée des véritables intentions stratégiques de l'allié (Sirmon et Lane, 2004), laquelle engendrera l'apparition d'une adversité intra-alliance implicite dans le cadre même de l'activité collective. Une spirale négative se formera en conséquence, rendant utopique la création d'une entente inconditionnelle censée favoriser l'autocontrôle et la solidarité dans l'action (Faulkner et Rond, 2000 ; Luo, 2002). Ne partager ni les mêmes systèmes d'interprétation de la réalité ni les mêmes croyances ou valeurs cause par ailleurs des divergences de jugement, de perception des problèmes rencontrés et d'approche dans le traitement des difficultés (D'Iribarne et *al.*, 2002), ce qui génère un comportement perplexe et une méfiance à l'égard d'autrui.

Quant aux dissimilitudes linguistiques et communicationnelles (verbales et non verbales), elles provoquent des maladroites et des frustrations nuisant à la qualité de la relation (Emerson, 2001). En appauvrissant la communication et l'échange d'idées, elles rendent l'apprentissage interorganisationnel incertain, entraînent des retards et génèrent une incapacité à renégocier les termes de l'accord face aux évolutions de l'environnement (Blanchot, 2006). Ce sont là autant de facteurs susceptibles de provoquer la dégradation de la compétitivité et des résultats économiques de l'alliance voire sa dissolution prématurée (Lane et *al.*, 2001). Comme le suggère la théorie de l'identité sociale, l'interculturalité engendre, au niveau des équipes de travail, factionnalisme et clanisme car la réunion de nationalités différentes, synonyme d'identités sociales distinctes, renforce la différenciation, les sentiments négatifs (Salk et Shenkar, 2001) et les stratégies de résistance (Van Marrewijk, 2004).

Du fait des oppositions entre les mécanismes de résolution des conflits et de motivation des acteurs, la construction d'une confiance partagée s'avère à son tour problématique. Par exemple, il est laborieux d'établir un rapport de confiance entre des individus provenant de cultures dites « universalistes » et « particularistes ». Alors que la règle doit l'emporter sur la

relation pour les premiers, les relations personnelles doivent primer pour les seconds. Les universalistes peuvent alors penser que leur partenaire n'est pas digne de confiance parce qu'ils privilégieront toujours leurs amis. Réciproquement, les particularistes peuvent penser que leurs partenaires « universalistes » ne sont pas dignes de confiance parce qu'ils sont peu enclins à aider un ami. Si l'absence de partage des mêmes principes généraux de relations, constitutifs d'un contrat social, venait à perdurer, la perception de violation de normes deviendrait fréquente (Monin, 2002).

### **3. LES PRATIQUES THÉORIQUES DE MANAGEMENT INTERCULTUREL**

À ce jour, les recherches sur le management interculturel n'ont pu aboutir à la formulation de pratiques universelles dédiées à la gestion de l'interculturalité au sein des rapprochements interentreprises. Les pratiques déployées sont le plus souvent calquées sur celles qui appartiennent à la gestion intra-organisationnelle des ressources humaines et à la culture d'entreprise. Une des raisons à cela serait la difficulté à délimiter les attributions d'un directeur de l'interculturel (Fontaine, 2007). En outre, souvent assimilé à une méthodologie de manipulation des différences culturelles perçues comme autant de sources de conflits, de frictions ou de malentendus (Soderberg et Holden, 2002), le management interculturel est habituellement dédié à l'éviction des préjugés et des appréhensions bloquant la communication et rendant la collaboration stérile (Mead, 2005). Conscients des limites de cette approche restrictive, de plus en plus d'auteurs plaident à présent pour une double vocation : d'une part, asseoir les conditions d'une intégration sociale des acteurs et, d'autre part, faire face aux complications inhérentes aux dissimilarités culturelles et exploiter leurs bienfaits (création de synergies, impulsion d'une dynamique d'apprentissage, etc.) (Chevrier, 2003).

Dans cette perspective, il convient de procéder à un audit culturel dès la phase de négociation du contrat d'alliance afin de prendre conscience de l'ampleur de l'éclectisme culturel (Dupriez et Simons, 2002). Cependant, cet audit ne procure pas en soi suffisamment d'éléments pour manager des équipes de travail multiculturelles. Blanchot (2006) et Coisne (2012) considèrent qu'il devrait être suivi d'une évaluation des impacts, aussi bien bénéfiques que préjudiciables, susceptibles d'émerger dans le futur. Un tel diagnostic constituera dans un

premier temps un référentiel à l'établissement d'un dispositif managérial ad hoc. Dans un deuxième temps, il représentera un tableau de bord permettant aux allianceurs (managers d'alliances) d'orienter les comportements individuels vers la maîtrise des effets de l'interculturalité : *« les défis liés aux situations interculturelles ne se limitent pas aux phases d'approche et aux premiers mois d'une situation nouvelle : ils sont permanents, récurrents et se rencontrent tout au long du processus »* (Aslanoff, 2013).

Nonobstant un certain consensus autour des étapes structurant le processus de management interculturel, deux logiques différentes conditionnent son contenu. Selon la perception que l'on a de l'interculturalité, ce processus peut s'inscrire dans le cadre d'une gestion « positive » de la diversité en vue de tirer surtout parti de ses avantages, ou alors dans une logique d'homogénéisation culturelle afin de résorber les effets indésirables des dissemblances culturelles nationales et organisationnelles : *« l'objet du management interculturel est de penser l'articulation entre ces deux thèses opposées sur la culture, l'une particulariste et l'autre universaliste, et consiste tantôt à penser la diversité dans l'unité, tantôt l'unité dans la diversité »* (Boirie, 2014). Ainsi, comme le soulignent Dass et Parker (1999), il n'existe pas de solution exceptionnelle pour le management de la diversité. Tout dépend de l'approche organisationnelle, des impacts de la diversité en question et des attitudes managériales.

### **3.1. LES PROCÉDES MANAGERIAUX DE GESTION « POSITIVE » DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE**

L'approche stratégique marquée par la conception de la divergence, et donc un management interculturel « positif », prône la conservation de la pluralité culturelle en misant sur la constitution d'équipes mixtes et le maintien d'un certain équilibre dans la composition des groupes de travail, la répartition des responsabilités et les affectations des salariés (Barmeyer et Mayrhofer, 2002). Compte tenu de la tendance des différents acteurs à valoriser leurs méthodes, leurs outils de travail et leur style de management (Mutabazi *et al.*, 1994), un management interculturel basé sur le compromis, l'équité et la réciprocité s'impose : *« il convient de promouvoir la parité entre les entreprises partenaires en dehors de toute considération capitaliste ou de contrôle du management, et ce en appliquant le principe de représentativité symétrique lors de la constitution de l'équipe managériale et des équipes de travail »* (Barmeyer et Mayrhofer, 2002). Le développement d'un « esprit alliance » et d'un

milieu de travail inclusif basé sur le respect d'autrui et l'acceptation de la différence accélérant l'adaptation au nouveau contexte, Meier (2002) suggère pour sa part le recours à la formation interculturelle interne et/ou externe des salariés. Celle-ci peut s'opérer à travers la diffusion des expériences vécues par d'anciens responsables expatriés (Brulhart, 2005), la consultation de cabinets de conseils et/ou la participation des salariés à des séminaires sur le thème de l'interculturalité. Destinée à sensibiliser les acteurs à la relativité de leurs comportements et valeurs qu'ils sont tentés de croire universels, une telle formation a vocation à leur prouver, faits à l'appui, que ce qui paraît déraisonnable ou contreproductif à un regard, est légitime dans une autre culture (Mateescu, 2008). Cette sensibilisation est de nature à faciliter l'ajustement des comportements individuels et organisationnels selon les spécificités culturelles d'autrui. Sans pour autant tomber dans la normalisation des comportements, l'instauration de règles de conduite et la désignation d'un comité sur l'équité et l'éthique chargé de superviser leur application par les acteurs sont tout aussi primordiales. L'enjeu étant de minimiser le risque d'éclatement de chocs culturels rendant la cohabitation interculturelle incertaine (Barmeyer et Mayrhofer, 2008).

### **3.2. LE MANAGEMENT PAR L'ATTENUATION DES DIFFERENCES CULTURELLES**

Partant du principe que plus les politiques, les habitudes et les comportements des organisations partenaires sont similaires, et plus le terrain d'entente est large, Gouia et Bellon (2003) recommandent la mise en place d'une culture commune, c'est-à-dire d'un ensemble unique et universel de croyances, d'opinions, de méthodes, de pratiques managériales et de normes morales et éthiques. Pour Zeng et Chen (2003), l'intégration d'une telle culture au sein de l'alliance passe par la création, au préalable, d'une identité conjointe qui puisse créer un véritable sentiment d'appartenance car les membres d'équipes de travail mixtes seront moins enclins à coopérer et à adhérer à une culture partagée s'ils possèdent un faible niveau d'identification avec l'alliance. Cette identité est destinée à transcender les problèmes entre personnels et à organiser les processus internes pour que les salariés puissent concentrer leur masse d'énergie sur la création d'une compétitivité commune sur le marché qui, par rétroaction, renforcera le sentiment d'appartenance à l'alliance et donc la propension à relativiser ses valeurs et ses habitudes.

À cet égard, Fréchet (2003) préconise l'introduction de normes relationnelles auxquelles les acteurs doivent se soumettre en permanence afin d'obtenir un effet d'homéostasie (Barmeyer et Mayrhofer, 2008). Il s'agit de règles spécifiques à l'acte de l'échange représentant l'image partagée de ce que devraient être les comportements des acteurs. Elles fournissent une trame de référence, un ordre qui va les aider à guider et apprécier les comportements d'autrui qui prendront place dans les situations incertaines ou ambiguës dans le futur.

**Tableau 1 : Synthèse des pratiques de management interculturel**

<b>Gestion « positive » de la diversité culturelle</b>	<b>Atténuation des différences culturelles</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Audit culturel</li> <li>- Gestion organisationnelle et sociale</li> <li>- Promotion de la parité via la constitution d'équipes managériale et de travail mixtes</li> <li>- Création d'un « esprit alliance »</li> <li>- Formation interculturelle interne et/ou externe</li> <li>- Conception et mise en place de règles de conduite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Audit culturel</li> <li>- Formulation et intégration généralisée d'une culture commune ad hoc dédiée à l'alliance</li> <li>- Développement du sentiment d'appartenance à l'alliance</li> <li>- Introduction de normes relationnelles formelles</li> </ul>

#### **4. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Le questionnement de notre recherche portant sur l'exploration de pratiques clés de succès du management interculturel dans les alliances transfrontalières, notre enquête empirique n'a pas pour finalité la vérification de tests statistiques. Elle vise plutôt à illustrer les assertions théoriques formulées plus haut, évaluer leur correspondance avec la réalité et les enrichir. À cet effet, nous avons eu recours à la méthodologie de la théorisation enracinée (*emergent-fit*) (Glaser et Strauss, 1967) qui a par définition pour objectif de générer des théories « enracinées » dans les données de terrain et en croissance à partir de celles-ci (Luckerhoff et Guillemette, 2012). Une telle confrontation constante des concepts et des énoncés avec les données empiriques permet de juger de l'adéquation entre les ébauches théoriques et les données empiriques (Glaser, 2001) voire de découvrir l'imprévu.

Notre investigation a porté sur le processus de gestion des différences culturelles dans 8 alliances asymétriques franco-tunisiennes stables et de formes diverses : 4 partenariats (3 issus du secteur textile et habillement et 1 du secteur automobile), 2 accords de licence dans le domaine de l'agroalimentaire et 2 joint-ventures partagées à 50/50 issues de l'industrie du plastique. Elles ont été nouées entre 8 grandes firmes françaises (dont 6 sont des multinationales) et 8 PME tunisiennes. Leur date de création s'échelonne entre 2002 et 2010. Les critères d'« asymétrie » et de « pérennité de la relation » appliqués lors de la sélection de notre échantillon s'expliquent respectivement par notre désir d'identifier le degré d'influence des écarts culturels organisationnels (souvent significatifs entre grandes entreprises et PME) sur la configuration du management interculturel et de faire ressortir des pratiques ayant permis l'intégration sociale des acteurs et la stabilisation de la collaboration. Quant au choix d'organisations de nationalités française et tunisienne, il s'explique par le paradoxe entre l'essor exponentiel des coopérations entre la France et la Tunisie depuis la ratification de l'accord de libre-échange entre la Tunisie et l'Union européenne le 17 juillet 1995 et les instabilités fréquentes des partenariats noués entre les firmes françaises et tunisiennes (Gouia et Bellon, 2003). À l'image de Saïd (2006) et d'Assens et Cherbib (2010), notre intérêt particulier pour les alliances asymétriques entre les économies matures et les économies émergentes a renforcé ce choix.

Nous avons mené 32 entretiens semi-directifs auprès de 16 managers d'alliances (un manager français et un manager tunisien par alliance) et 16 salariés (un salarié français et un salarié tunisien par alliance) afin de relever leurs perceptions des outils managériaux mis en place dans leurs alliances. Cela constitue une première originalité de notre démarche méthodologique : l'analyse et la comparaison des expériences des managers positionnés à l'interface des entreprises alliées et des membres d'équipes de travail multiculturelles. Jusqu'à là, privilégiant les enquêtes auprès de dirigeants ou de directeurs des ressources humaines, rares sont les recherches qui ont intégré les perceptions de ces acteurs sur le management interculturel.

Durant les entretiens, les répondants devaient s'exprimer de manière exhaustive et rétrospective sur leurs expériences et observations personnelles relatives à la formation de

leurs alliances (choix du partenaire, objectifs et motivations des dirigeants, négociation du contrat, etc.), leur perception des différences culturelles organisationnelles et nationales existantes, les effets prévus et constatés de l'interculturalité et le degré d'efficacité des outils de management interculturel mis en place au sein des équipes.

En ce qui a trait à l'exploitation et l'interprétation des données collectées via ces entretiens, nous avons procédé à une retranscription des enregistrements puis à une analyse des contenus des discours (Bardin, 2001 ; Miles et Huberman, 2003) à l'aide du logiciel Nvivo afin d'extraire des régularités empiriques issues des réalités sociales. En dépit du fait que ce logiciel ne permette pas une interprétation directe, il a tout de même l'avantage de fournir une certaine flexibilité au codage, ce qui permet de se concentrer sur les données codées (Richards, 2005). Nous avons ainsi pu comparer le sens des *verbatim*s et interpréter les processus de gestion de l'interculturalité tels qu'ils sont perçus par les personnes interviewées. Nos interprétations ont par la suite été soumises à 7 répondants qui ont validé les conclusions mises en avant.

Par un souci de multiplication des évidences (Wacheux, 1996), nous avons diversifié les dispositifs de recueil de données dans le cadre d'une triangulation empirique (Yin, 1994). Deux autres sources de données ont ainsi été mobilisées pour cette étude : les observations passives et l'analyse d'archives. En aval des interviews, nous avons saisi l'occasion de nos visites dans les entreprises pour nous intéresser à l'environnement immédiat des personnes à interroger. Selon Wacheux (1996), une présence sur le terrain même rapide permet de repérer mille détails significatifs. La disposition des locaux, les attitudes des acteurs, l'exercice de l'autorité et les relations interpersonnelles s'intègrent facilement à la description du contexte. Si l'observation passive ne prouve rien, elle a le mérite de favoriser la prise de conscience sur les manifestations visibles du phénomène étudié. Enfin, les différentes données primaires recueillies directement auprès des interviewés ont été complétées par des données secondaires issues des informations relevées sur les supports de communication des entreprises (brochures, organigrammes, rapports d'activités, sites Internet, etc.).

Les deux tableaux ci-dessous reprennent certains éléments méthodologiques, les profils des répondants consultés et les caractéristiques des alliances étudiées. Nos répondants ayant exigé la préservation de leur anonymat ainsi que celui de leurs entreprises, les alliances sont désignées de « A à H ».

**Tableau 2 : Quelques éléments méthodologiques : Caractéristiques des entretiens**

<b>Nature des entretiens</b>	Semi-directifs
<b>Durée</b>	1 h 20 en moyenne
<b>Période de l'enquête</b>	Du 22 septembre 2014 au 04 décembre 2014
<b>Guide d'entretien</b>  <b>Principales thématiques abordées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivations choix partenaires et forme alliances</li> <li>- Appréciation des distances culturelles avec partenaires</li> <li>- Effets managériaux des différences culturelles</li> <li>- Dispositif de gestion des différences</li> <li>- Place du management interculturel au sein des équipes</li> <li>- Mise en place opérationnelle des outils de management interculturel et effets</li> <li>- Consolidation de la culture d'entreprise : cultures des managers, de l'alliance et des partenaires</li> </ul>

**Tableau 3 : Profil des répondants et caractéristiques des alliances**

<b>Alliances</b>	<b>Secteurs d'activité</b>	<b>Dates de création</b>	<b>Fonctions des personnes interrogées</b>
A, B, C	Textile habillement et	2007, 2009 et 2010	Managers d'alliances et salariés
D, E	Agroalimentaire	2005 et 2006	Managers d'alliances et salariés
F, G	Fabrication d'articles ménagers en plastique	2007 et 2009	Managers d'alliances et salariés
H	Industrie automobile	2002	Managers d'alliances et salariés

## 5. MISE EN ÉVIDENCE DES PRATIQUES CLÉS DE MANAGEMENT INTERCULTUREL

Première étape du management interculturel, l'audit culturel s'est avéré, selon la majorité de nos répondants, assez contraignant dans la mesure où ces derniers ont mis l'accent dans leurs discours sur la lenteur et la complexité du processus. Les représentations, les valeurs, les habitudes et les systèmes d'interprétation des événements étant implicites, une longue durée d'exploration (9 mois en moyenne) fut nécessaire : [Les négociations et les visites des centres de production, effectuées durant la phase *ante-alliance*, étaient trop sporadiques et courtes pour décrypter les particularités culturelles de notre partenaire] (un manager tunisien). La phase d'identification de ces particularités a par conséquent été prolongée en moyenne jusqu'aux 3 premiers mois du démarrage de l'activité commune. Même si cette phase a été laborieuse et longue, elle n'a pas pour autant été abandonnée. La perspective de gérer les équipes de travail par improvisation ou au cas par cas, selon les circonstances du moment, a été catégoriquement et unanimement rejetée par les managers interrogés. Se basant sur leurs expériences, ces derniers n'ont guère envisagé une telle alternative : [Se fier à des appréciations subjectives et personnelles pour gérer des équipes de travail multiculturelles, sous prétexte que l'alliance doit être opérationnelle dès le premier jour, ne peut aboutir à une cohabitation interculturelle viable et productive] (un manager tunisien). Ce positionnement rejoint la définition même du management interculturel formulée par Dupriez et Simons (2002), à savoir « *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* ».

Le repérage des spécificités culturelles organisationnelles de l'allié ayant servi de base pour juger du *cultural fit* achevé, les managers interrogés ont par la suite sensibilisé les salariés au contexte culturel distant et aux éventuels effets pervers véhiculés par l'interculturalité lors de réunions. Si cette sensibilisation a eu exclusivement trait aux effets indésirables de l'interculturalité, c'est que les managers ont opté pour une gestion préventive, comme le recommandent Blanchot (2006) et Coisne (2012). Ils craignaient avant tout l'émergence d'affrontements interpersonnels directs et de dysfonctionnements interorganisationnels,

rendant tout effort de rapprochement interculturel vain et exposant l'alliance au risque d'une dissolution précoce.

Profitant de l'attention portée par l'ensemble des salariés à l'égard des écarts culturels existants, 6 managers d'alliances ont décidé d'engager par la suite une réflexion collective sur les conditions et modalités d'une cohabitation interculturelle à forte valeur ajoutée. Dans l'optique d'un management interculturel généralisé plutôt que restreint aux responsables hiérarchiques situés à l'interface ou amenés à s'expatrier, l'implication de toutes les parties prenantes a ainsi été sollicitée. La création d'une fonction « ressources humaines » dans l'organigramme ad hoc de 6 alliances (fonction étant essentiellement chargée d'affecter les salariés, de réguler la communication, de promouvoir l'apprentissage, etc.) corrobore ce choix. Illustrant l'intégration de l'ensemble des salariés impliqués dans l'alliance dans le processus managérial, un manager français a déclaré : [il a été collégialement convenu que les tâches soient réparties selon le savoir-faire et la capacité de chacun à respecter des délais d'exécution et de livraison imposés par les clients, et ce en dehors de toute considération subjective].

La communication a également été adaptée aux spécificités culturelles des acteurs. Etant habitués à exécuter leurs tâches en échangeant des réflexions sur des sujets extra-professionnels voire en discutant de problèmes personnels, les salariés tunisiens d'une PME spécialisée dans la production de vêtements pour enfants avaient du mal à accepter l'indifférence de leurs homologues français à ce type de discussion. Dans ce cas précis, l'intervention d'un manager français fut capitale afin d'expliquer aux salariés français que si la frontière entre communication formelle et communication informelle hors activité était mince pour les salariés tunisiens, cela ne compromettrait pas pour autant leur rendement. Autre exemple révélateur de la flexibilité du management, un manager tunisien d'une PME spécialisée dans la fabrication d'articles ménagers en plastique a joué le rôle d'accompagnateur et de traducteur pour faciliter l'acceptation puis l'assimilation de nouvelles instructions techniques d'un ingénieur français par de jeunes salariés tunisiens non-francophones plutôt adeptes de l'apprentissage heuristique.

De son côté, un constructeur automobile français n'a pas hésité à faire participer ses salariés impliqués dans l'alliance à un séminaire portant sur la diversité culturelle dans les coopérations interfirmes Nord-Sud. Cette participation leur a surtout permis de [réduire leurs appréhensions vis-à-vis de leurs collègues tunisiens, de s'imprégner des expériences de participants et de développer une souplesse comportementale] (un manager français). Plus en phase avec le management paternaliste largement répandu dans les firmes sud-méditerranéennes (Gouia et Bellon, 2003), ce même manager (ayant été chargé de missions dans des pays Maghrébins par le passé) a par la suite veillé à intervenir dès lors que [des signes d'animosités ou de renfermement sur soi apparaissaient].

Même si ces procédés d'accompagnement social et de formation interculturelle (Meier, 2004 ; Brulhart, 2005) ont été ponctuels, ils montrent clairement qu'il n'a nullement été question de concevoir et mettre en place une culture commune dédiée à l'alliance. À ce sujet, se basant sur ses expériences de collaborations antérieures avec des partenaires européens et asiatiques, un manager tunisien d'une entreprise de textile a déclaré que [l'instauration de normes relationnelles crée bien plus de problèmes qu'elle n'en résout car de telles normes inhibent les échanges d'idées et stérilisent le terrain d'apprentissage]. S'inspirant à son tour d'enseignements sur des relations partenariales antérieures, un manager français d'une entreprise spécialisée dans la fabrication de produits laitiers a précisé que [le choix d'une standardisation culturelle matérialisée par la rationalisation des comportements dissipe les capacités d'innovation du fait de l'absence d'individus audacieux et créatifs]. La normalisation culturelle est ainsi perçue par ces deux managers comme à double tranchant : si elle favorise la stabilité de la relation à court terme, elle lui fait perdre en contrepartie son attrait initial. Cela nous renvoie à la remarque de Bouayad et Legris (2007), à savoir qu'outre les dérives éthiques qu'elle peut engendrer, l'instauration d'une culture factice et conformiste qui serait fabriquée de toutes pièces ne pourrait perdurer sans compromettre tout l'intérêt du partenariat. Fervents défenseurs de la valorisation de l'hétérogénéité culturelle dans les rapprochements interentreprises, ces deux auteurs préconisent plutôt de préserver les particularités culturelles des parties co-contractantes et faire en sorte qu'au lieu d'être ignorées, escamotées ou imposées, elles soient au contraire comprises, assimilées et

acceptées : « *pratiquer le management interculturel, c'est comprendre l'altérité et la prendre en compte dans les décisions de gestion* » (De Leersnyder, 2002).

En phase avec le management participatif intronisé, les managers d'alliances interrogés n'ont guère dicté aux salariés les comportements à suivre. Ils ont plutôt veillé à ce que l'organisation des tâches, les méthodes de résolution des conflits, la répartition du pouvoir et les modes de circulation des informations soient établis de manière constructive et collective au cours de séances de brainstorming. En optant pour une intégration à la fois organisationnelle et sociale désirée et non imposée (Coisne, 2012) et un apprentissage interculturel graduel, ils ont surtout cherché à éviter le bouleversement des valeurs et des convictions ancrées dans l'esprit des salariés. Près de la moitié des répondants ont d'ailleurs fait mention de l'existence d'une sorte de « charte éthique » (analogue à celle révélée par l'enquête de Barmeyer et Mayrhofer (2008) sur l'alliance Renault-Nissan), que chacun était convié à suivre. Les trois piliers communs que nous avons pu extraire sont : (1) le respect réciproque et l'ouverture sur autrui, (2) le maintien des spécificités culturelles organisationnelles dans un objectif de création de synergies et de flux d'idées originales, et (3) l'exploitation de toute complémentarité culturelle. La diffusion de cette charte, constituant une sorte de « contrat moral » destiné à faire face à toute résistance au changement et éviter une « adhésion de façade » au projet de rapprochement interculturel, a stimulé le dialogue social. En véritable point d'appui, elle a favorisé une gestion d'équilibre entre préservation et transformation, renvoyant au concept d'homéostasie de Barmeyer et Mayrhofer (2008). Les acteurs sont ainsi passés du stade de la méfiance à celui de la collaboration inconditionnelle grâce au processus collectif d'acculturation et de socialisation, largement prôné par Adler (2002).

Illustrant les bienfaits d'un management interculturel démocratique sur les alliances de notre échantillon, selon un salarié tunisien, [l'approche du compromis entre les disparités culturelles a évincé tout choc culturel et *de facto* la résistance au changement au profit d'une cohésion sociale soutenue et d'une identification à l'alliance]. Un salarié français a pour sa part souligné que [lorsque des litiges survenaient, ils étaient résolus en interne sans l'intervention d'un tiers médiateur car les problèmes de famille devaient être résolus en famille]. Cet esprit

de famille (assez analogue à celui observé dans les coopératives) a par la suite favorisé l'assimilation du principe de subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général : [Avec le temps, dès lors que des expatriations de certains salariés étaient décidées par la direction, l'alignement de ces derniers à ces décisions était total même si elles n'étaient pas souhaitées] (un salarié français). Axée sur la conciliation des cultures, la concertation mutuelle lors des prises de décision a par ailleurs permis de convertir la confiance calculée du début de la relation en une confiance affective garante du rejet catégorique de tout conformisme unificateur et sans égard pour les richesses culturelles.

L'objectif n'étant pas de se cantonner à rendre « simplement » tolérable la cohabitation des cultures par leurs systèmes de représentations et d'actions, ou encore de stabiliser l'alliance, bon nombres d'entreprises tunisiennes ont su tirer profit des opportunités d'apprentissage offertes par l'interculturalité. À titre illustratif, dans 2 PME tunisiennes de l'agroalimentaire, [des innovations apportées sur les procédés de fabrication et les opérations d'entretien des machines ont été inspirées d'ingénieurs français de la production] (deux managers tunisiens). Ce transfert de compétences techniques a permis de [réduire les temps d'exécution des tâches, le nombre de pannes et les frais de réparation]. De même, convaincue par l'efficacité du programme d'organisation de la production de son partenaire français, 1 PME tunisienne spécialisée dans la fabrication de vêtements pour hommes a internalisé le principe de polyvalence des ouvriers en les formant afin de [faire face aux absences répétitives des salariés occupant des postes clés dans la chaîne de valeur] (un manager tunisien) : « *Même si une cohabitation interculturelle viable est sine qua non, elle n'est néanmoins pas une fin en soi. Seuls ses apports concrets justifient la pérennisation de la relation* » (Lane et al., 2001).

Malgré la complexité manifeste du processus de management interculturel, il n'a pas été question de laisser traîner les choses. Contrairement aux directions qui bénéficiaient au début de la relation de la phase temporaire « lune de miel » au cours de laquelle le niveau élevé d'enthousiasme supplante les conflits et permet de dépasser le handicap de la nouveauté (Cheriet et al., 2008), une action rapide s'imposait au niveau des équipes de travail. Dérogeant à ce principe, les dirigeants d'une grande entreprise agroalimentaire française ont [fait l'erreur de généraliser l'osmose qui existait avec leurs homologues tunisiens] (un

manager français). Le rythme peu soutenu d'intégration sociale avait en effet [envenimé les échanges entre les salariés, créé un clivage interorganisationnel et réduit quasiment à néant les synergies prévues]. Se rendant compte du [manque de lucidité et de pragmatisme des dirigeants par rapport à la composante culturelle de l'alliance] (le même manager), celui-ci a pris l'initiative de rectifier le tir [en prenant les choses en main]. Avec l'aide de son homologue tunisien, un débat avec les salariés sur l'interculturalité fut engagé pour trouver rapidement des solutions. Les résultats ne se sont pas fait attendre dans la mesure où [les points de discorde ont été rapidement levés grâce à l'établissement de méthodes de travail intermédiaires telles que l'alternance des superviseurs et la répartition équitable des tâches].

Enfin, la transversalité du processus de gestion de la diversité culturelle montre que celui-ci n'a pas été l'apanage des seuls managers d'alliances, et ce en dépit des contraintes supplémentaires qu'il induit : [le fait que les discussions aient souvent engendré de la lenteur et davantage de complexité dans la prise de décision, et donc un manque de réactivité par rapport aux manœuvres des concurrents, n'a pas remis en cause le caractère participatif du management interculturel] (un manager tunisien). Ce manager semble de ce fait avoir pris conscience que la communication est, dans une alliance internationale plus qu'ailleurs, en amont de la réparation des erreurs et que le temps passé à la rectification est inversement proportionnel à celui investi en relation.

**Tableau 4 : Répartition des procédés de management interculturel recensés dans les alliances de notre échantillon**

<b>Type de management interculturel</b>	<b>Pratiques</b>	<b>Cas concernés</b>
<b>Atténuation des différences culturelles</b>	Audit culturel Sensibilisation des salariés au contexte culturel distant Dispositif de résolution des conflits interculturels	<b>B, C, E, H</b>

<p><b>Gestion « positive » de l'interculturalité</b></p>	<p>Audit culturel Fonction « Ressources Humaines » dans l'organigramme de l'alliance Equipes mixtes et représentation égalitaire Mise en place d'une organisation aplatie Décentralisation du pouvoir Alternance des superviseurs Sensibilisation des salariés à l'interculturalité et à ses effets Mise en place d'un programme de formation interculturelle (participation à des séminaires sur la diversité culturelle) Souplesse, transversalité et vitesse d'action du management interculturel Dispositifs informels de contrôle Association des acteurs à la prise de décision Responsabilisation des acteurs par la fixation de sous-objectifs aux équipes multiculturelles</p>	<p><b>A, B, D, F, G, H</b></p>
--	---	------------------------------------

### **CONCLUSION, LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE**

Du fait de la réunion de systèmes culturels organisationnels et nationaux dissemblables dans les alliances internationales, l'efficacité du processus de management interculturel est un enjeu de premier ordre dans ce type de rapprochement interentreprises. Les entretiens que nous avons menés auprès de 16 managers d'alliances et 16 salariés français et tunisiens de 8 alliances asymétriques franco-tunisiennes révèlent que la combinaison de certaines pratiques managériales assure l'intégration des acteurs, une cohabitation interculturelle mutuellement profitable et la pérennité de la relation. Nos résultats plaident ainsi clairement pour un management positif des différences culturelles (penser la diversité dans l'unité) (Bouayad et Legris, 2007) et l'instauration de règles de conduite pour diminuer les risques de conflits interpersonnels et de faible mobilisation des acteurs (penser l'unité dans la diversité) (Barmeyer et Mayrhofer, 2008 ; Boirie, 2014).

Il s'agit essentiellement de procéder à un audit culturel exhaustif afin de canaliser les efforts managériaux vers les points de divergence susceptibles de porter le plus de préjudices à la relation. Par la suite, il conviendrait de sensibiliser, via une formation interne et/ou externe soutenue, les acteurs en vue d'une mobilisation générale et tangible dans le projet de

rapprochement interculturel. Sur un plan plus organisationnel, l'application du principe de parité aux niveaux de l'équipe managériale et des équipes de travail est souhaitable pour mettre en confiance l'ensemble des salariés. Une accélération et une « optimisation » du processus de management interculturel à travers la mise à contribution des acteurs et le renforcement de l'autocontrôle (via la diffusion de principes éthiques de conduite par exemple) favorisent enfin la canalisation des efforts vers l'exploitation des opportunités véhiculées par l'interculturalité.

La juxtaposition de ces pratiques et leur adaptation aux profils organisationnels des alliés visent à réunir les conditions d'un rapprochement culturel et social voulu et non prescrit, ayant en point de mire la conversion de la diversité culturelle en une force d'action stratégique. Renier ou imposer ses propres artefacts et son système de valeurs dans une logique de conformisme idéologique ou d'homogénéité culturelle ne saurait, au regard des expériences des personnes interrogées, aboutir à une réelle intégration et encore moins à une exploitation significative des « externalités positives » de l'interculturalité. Les pratiques du management interculturel ainsi présentées pourraient servir de modèle aux alliances internationales, et ce dès les premières phases de formation de la collaboration.

En dépit de l'apport managérial de notre recherche, celle-ci se heurte à trois limites qu'il convient de souligner. La première d'entre elles a trait au risque de biais perceptuel du fait des mesures subjectives collectées lors de nos interviews. La seconde limite, d'ordre méthodologique, est relative au niveau réduit de fiabilité des interprétations avancées dans la mesure où le traitement et l'analyse des *verbatim* n'ont été effectués que par un seul chercheur. Quant à la troisième limite, elle a trait aux caractéristiques de notre échantillon. Celui-ci étant exclusivement constitué d'alliances dyadiques et asymétriques franco-tunisiennes, la portée des résultats obtenus est restreinte. Le nombre d'alliés et leurs nationalités sont en effet des variables qui ont des incidences non négligeables sur l'ampleur et les impacts des dissimilitudes culturelles ainsi que sur les pratiques managériales d'intégration sociale<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Pour une revue de littérature des études sur les effets du nombre de partenaires, voir Makino et Beamish (1998).

Le présent article suggère plusieurs pistes de recherche. Il serait par exemple intéressant de comparer les choix effectués par les managers d'alliances de notre échantillon aux stratégies menées par les dirigeants. Pour valider leur démarche managériale, il paraît par ailleurs nécessaire de tester le paradigme de la divergence et les pratiques de gestion de l'interculturalité avancées sur un échantillon plus large et multisectoriel dans le cadre d'une étude quantitative.

De surcroît, la distinction entre les outils de management des cultures relativement proches de ceux où la distance culturelle entre les entreprises alliées est plus marquée, pourrait révéler des modes complémentaires d'intégration culturelle et organisationnelle. Cela pourrait également permettre d'identifier le degré de réplication de certains outils selon les profils organisationnels et culturels des alliés. Une étude longitudinale sur une longue période serait aussi susceptible d'évaluer le niveau d'influence progressive des procédés de gestion des écarts culturels sur l'intégration des acteurs et l'exploitation des effets positifs véhiculés par l'interculturalité. Au final, une dernière piste de recherche prometteuse de recherche serait d'explorer les pratiques du management interculturel à mettre en place lors de chaque phase du processus de prise de décision (initiation, ratification, mise en œuvre, contrôle et évaluation) afin d'assurer la pérennité de la relation. Il s'agirait ainsi de faire le lien entre les conditions initiales des coopérations et les profils des partenaires, les déterminants du management des alliances, tout au long de leur cycle de vie et leurs issues stratégiques.

## **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- Adler, N.J. (2002), *International Dimensions of Organizational Behavior*, Wadsworth: Belmont.
- Aslanoff, A. (2013), *La perception de la performance des fusions et acquisitions dans le secteur bancaire*, Thèse de Doctorat, Université de Nice Sophia Antipolis.
- Assens, C. et J. Cherbib (2010), *L'alliance asymétrique : une stratégie durable ?*, *La Revue des Sciences de Gestion*, 243-244, 111-121.
- Bardin, L. (2001), *L'analyse de contenu*, Paris : Presses Universitaires de France.

Barkema H.G. et F. Vermeulen (1997), What differences in the cross cultural backgrounds of partners are detrimental for international Joint Ventures?, *Journal of International Business Studies*, 28: 4, 845-864.

Barmeier, C.I. et U. Mayrhofer (2008), Management interculturel et processus d'intégration : Une analyse de l'alliance Renault-Nissan, *Revue Management & Avenir*, 22, 109-131.

Barmeier, C.I. et U. Mayrhofer (2002), Le management interculturel : facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales ?, *Gérer et Comprendre*, 70, 24-33.

Bartel-Radic, A. (2014), La compétence interculturelle est-elle acquise grâce à l'expérience internationale ?, *Management International*, 18, 194-211.

Bertet, P. et A. Mendez (2003), Nationalité des firmes multinationales et modèles de GRH : un encastrement institutionnel, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 47, 29-44.

Blanchot, F. (2006), Alliances et performances : un essai de synthèse, Cahier de recherche CREPA-DRM, 2006.1, Université Paris-Dauphine.

Boirie, V. (2014), L'interculturel franco-allemand en entreprise : l'influence du management américain : l'exemple du management franco-allemand chez Total, Thèse de Doctorat, Université Michel de Montaigne Bordeaux 3.

Bouayad, A. et P.Y. Legris (2007), Les alliances stratégiques, maîtriser les facteurs clés de succès, Paris : Dunod.

Brulhart, F. (2005), Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ?, *Management*, 8 : 4, 167-191.

Cheriet F., F. Leroy et J.L. Rastoin (2008), Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Cas des entreprises agroalimentaires en Méditerranée, *Management International*, 12 :3, 45-60.

Chevrier, S. (2003), Cross-cultural management in multinational project groups, *Journal of World Business*, 38: 2, 141-149.

Coisne, C. (2012), La gestion des différences culturelles dans les fusions-acquisitions internationales : une compétence distinctive ?, *XXIème Conférence de l'AIMS*, IAE de Lille, 4-6 juin.

Dass, P. et B. Parker (1999), Strategies for managing human resource diversity: from resistance to learning, *Academy of Management Executive*, 13 : 2, 68-80.

- De Leersnyder, J.M. (2002), Préface in P. Dupriez et S. Simons, La résistance culturelle, fondements, applications et implications du management interculturel, Bruxelles : De Boeck.
- D'Iribarne, P., A. Henry, J.-P. Segal, S. Chevrier et T. Globokar, (2002), Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières, Paris : Editions du Seuil.
- Dupriez, P. et S. Simons (2002), La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel, Bruxelles : De Boeck, 2<sup>ème</sup> édition.
- Egg, G. (2000), Les principes plus importants que les outils, *Revue Française de Gestion*, 131, 108-113.
- Eisenhardt, K.M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14: 4, 532-550.
- Emerson, V. (2001), An Interview with Carlos Ghosn, President of Nissan Motors, Ltd. and Industry Leader of the Year (Automotive News, 2000), *Journal of World Business*, 36 : 1, 3-10.
- Faulkner, D. O. et M.D. Rond (2000), Perspectives on Cooperative Strategy, in D. O. Faulkner & M. de Rond (dir.) Cooperative Strategy: Economic, Business and Organizational Issues, Oxford : University Press.
- Fey C.F. et P.W. Beamish (2001), The importance of organizational climate similarity between parent firms and the JV: The case of IJVs in Russia, *Organization Studies*, 22 : 5, 853-882.
- Fontaine, R. (2007), Cross-cultural Management : Six Perspectives, *Cross-Cultural Management : An International Journal*, 14 : 2, 125-135.
- Franck, G. (2000), Acquisitions américaines : le management français en question, *Revue Française de Gestion*, 131, 136-144.
- Fréchet, M. (2003), Les conflits dans les partenariats d'innovation : essai de propositions, *XII<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS*, Les Côtes de Carthage, 3-6 juin.
- Glaser, B.G. et A.L. Strauss (1967), The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research, Chicago: Aldine.
- Glaser, B.G. (2001), The grounded theory perspective: Conceptualization contrasted with description, Mill Valley, Canada: Sociology Press.
- Gouia, R. et B. Bellon (2003), Les alliances industrielles et le développement méditerranéen, Tunis : Centre de Publication Universitaire.

- Hamel, G. (1991), Competition For Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances, *Strategic Management Journal*, 12, 83-103.
- Harrison D. et K.J. Klein (2007), What's the difference? Diversity constructs as separation variety, or disparity in organizations, *Academy Of Management Review*, 32: 4, 1199-1228.
- Hennart J.F. et M. Zeng (2002), Cross Cultural differences and joint-venture longevity, *Journal of International Business Studies*, 33: 4, 699-716.
- Jolly, D. (2001), Alliances interentreprises : entre concurrence et coopération, Paris : Editions Vuibert.
- Lane, P. J., J. E. Salk et M. A. Lyles (2001), Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint-Ventures, *Strategic Management Journal*, 22 : 12, 1139-1161.
- Larimo J. (2003), « International joint ventures strategies and performance in Asian countries », in C. Jayachandran & H. Paul (dir.), *Strategies for sustainable globalization: Business responses to regional demands and global opportunities*, New Jersey: Montclair State University, 290-307.
- Luckerhoff, J. et F. Guillemette (2012), *Méthodologie de la théorisation enracinée : Fondements, procédures et usages*, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Luo, Y. (2002), Building Trust in Cross-Cultural Collaborations: Toward a Contingency Perspective, *Journal of Management*, 28 : 5, 669-694.
- Makino, S. et P. Beamish (1998), Performance and survival of joint-ventures with nonconventional ownerships structures, *Journal of International Business Studies*, 29 : 4, 797-818.
- Mateescu, V.M. (2008), *Le management interculturel en Roumanie*, Thèse de Doctorat, Université Paris-Est.
- Mead, R. (2005), *International Management. Cross-cultural Dimensions*, Malden, Oxford, Carlton Victoria: Blackwell Publishing.
- Meier, O. (2004), *Management interculturel*, Paris : Dunod.
- Meier, O. (2002), Gestion et valorisation des différences culturelles dans le cas de fusions acquisitions, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 43, 68-81.
- Meschi, P.X (2005), Apprentissage d'expériences des partenaires et survie des coentreprises, *Finance Contrôle Stratégie*, 8 : 4, 121-152.

- Miles, M.B. et A.M. Huberman (2003), *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles : De Boeck.
- Monin, P. (2002), Vers une théorie évolutionniste réaliste des alliances stratégiques, *Revue Française de Gestion*, 139, 49-71.
- Mutabazi, E., Y. Altman, A. Klesta et P. Poirson (1994), *Management des ressources humaines à l'international*, Paris : Eyrolles.
- Park S.H. et G.R. Ungson (1997), The effect of national culture, organizational complementarity and economic motivation on joint venture dissolution, *The Academy of Management Journal*, 40 : 2, 279-307.
- Pothukuchi V., F. Damanpour, J. Choi, C.C. Chen et S.H. Park (2002), National and organizational culture differences and international joint venture performance , *Journal of International Business Studies*, 33: 2, 243- 265.
- Prévoit, F. et G. Guallino (2010), Survie et modes de sortie des coentreprises internationales : une étude empirique des coentreprises internationales : une étude empirique dans l'industrie pétrolière en Russie de 1987 à 2007, *XIXème Conférence de l'AIMS*, Luxembourg, 2-4 juin.
- Ren, H., B. Gray et H. Kim (2009), Performance of International Joint Ventures: What Factors Really Make a Difference and How?, *Journal of Management*, 35 : 3, 805-832.
- Richards, L. (2005), *Handling qualitative data: A practical guide*, London: Sage.
- Romelaer, P. (2002), Innovation et contraintes de gestion, in N. Alter (dir.) *Les logiques de l'innovation*, Paris : Editions La découverte, 65-10.
- Saïd, K. (2006), Le transfert de compétences au sein des alliances inter-entreprises euro-méditerranéennes en question : le cas des entreprises tunisiennes et égyptiennes, *Revue des Sciences de Gestion*, novembre.
- Salk, J. E. et O. Shenkar (2001), Social Identities in an International Joint-Venture: An Exploratory Case Study, *Organization Science*, 12 : 2, 161-178.
- Santos, J., Y. Doz et P. Williamson (2004), Is Your Innovation Process Global?, *Sloan Management Review*, 45 : 4, 31-37.
- Shenkar O. (2001), Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences », *Journal of International Business Studies*, 32: 3, 519-535.

- Shepherd, D. et J. Pringle (2000), National and Organizational Cultures: A Critical Intersection, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 38, 146-157.
- Sim A.B. et Y. Ali (2000), Determinants of stability in international joint ventures: evidence from a developing country context, *Asia Pacific Journal of Management*, 17: 3, 373-397.
- Sirmon, D. G. et P.J. Lane (2004), A Model of Cultural Differences and International Alliance Performance, *Journal of International Business Studies*, 35 : 4, 306-319.
- Soderberg, A.M. et N. Holden (2002), Rethinking Cross Cultural Management in a Globalizing Business World, *International Journal of Cross Cultural Management*, 2 : 1, 103-121.
- Tapia, C. (1991), Management et sciences humaines, Paris : Editions d'Organisation.
- Van Marrewijk, A. (2004), The Management of Strategic Alliances: Cultural Resistance. Comparing the Cases of Dutch Telecom Operator in the Netherlands Antilles and Indonesia, *Culture and Organization*, 10 : 4, 303-314.
- Wacheux, F. (1996), Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Paris : Economica.
- Yan, A. et M. Zeng (1999), International joint-venture instability: a critique of previous research, a reconceptualization, and directions for future research, *Journal of International Business Studies*, 30 : 2, 397-414.
- Yeganeh, H. et Z. Su (2006), Conceptual Foundations of Cultural Management Research, *International Journal of Cross-Cultural Management*, 6 : 3, 361-376.
- Yin, R.K. (1994), Case Study Research: Design and Methods, London: Sage Publications.
- Zeng, M. et X. Chen (2003), Achieving cooperation in multiparty alliances: a social dilemma approach to partnership management, *Academy of Management Review*, 28 : 4, 587-605.