

Les écarts culturels dans les alliances stratégiques dyadiques : impacts et modalités de management

Karim TRABELSI

Doctorant, IAE de Caen Basse-Normandie (CIME)

12, Rue de la Grande Mosquée

3001-Sfax-Tunisie

Tél. 00 216 97 637 079

ktrabelsi2000@yahoo.fr

Résumé : S'appuyant sur le constat que les alliances stratégiques dyadiques réunissent dans la plupart des cas des entreprises affichant des cultures organisationnelles et/ou nationales différentes, et partant du fait que les études sur ce thème sont assez récentes en management stratégique, la présente communication se propose de contribuer à l'éclairage des impacts directs des écarts culturels sur la relation et leurs modalités de management. Dans cette perspective, nous avons d'abord recours à une analyse éclectique et purement théorique des retombées de ces écarts sur la relation bilatérale et la performance globale de l'alliance tout en procédant à une brève illustration de ces retombées via une description de quelques cas. Ensuite, à travers une analyse factorielle exploratoire et une analyse de régression multiple effectuées suite à l'administration d'un questionnaire auprès d'un échantillon de 142 directeurs de ressources humaines opérant dans des alliances stratégiques dyadiques tuniso-européennes, nous identifions les déterminants du management interculturel. La rapidité d'intégration, la mise en place de normes relationnelles et l'empathie s'avèrent être les variables les plus positivement et significativement corrélées avec le management interculturel.

Mots clés : alliances stratégiques dyadiques, écarts culturels, impacts, management interculturel

Les écarts culturels dans les alliances stratégiques dyadiques : impacts et modalités de management

Résumé : S'appuyant sur le constat que les alliances stratégiques dyadiques réunissent dans la plupart des cas des entreprises affichant des cultures organisationnelles et/ou nationales différentes, et partant du fait que les études sur ce thème sont assez récentes en management stratégique, la présente communication se propose de contribuer à l'éclairage des impacts directs des écarts culturels sur la relation et leurs modalités de management. Dans cette perspective, nous avons d'abord recours à une analyse éclectique et purement théorique des retombées de ces écarts sur la relation bilatérale et la performance globale de l'alliance tout en procédant à une brève illustration de ces retombées via une description de quelques cas. Ensuite, à travers une analyse factorielle exploratoire et une analyse de régression multiple effectuées suite à l'administration d'un questionnaire auprès d'un échantillon de 142 directeurs de ressources humaines opérant dans des alliances stratégiques dyadiques tuniso-européennes, nous identifions les déterminants du management interculturel. La rapidité d'intégration, la mise en place de normes relationnelles et l'empathie s'avèrent être les variables les plus positivement et significativement corrélées avec le management interculturel.

Mots clés : alliances stratégiques dyadiques, écarts culturels, impacts, management interculturel

Introduction

Les travaux en sciences sociales soutiennent avec insistance le principe selon lequel d'un pays à l'autre, d'une organisation à l'autre, les standards, les valeurs et les représentations qui règlent la vie en société ne sont pas identiques voire diamétralement opposés. Les alliances stratégiques dyadiques ne semblent nullement déroger à ce principe dans la mesure où elles se caractérisent le plus souvent par la réunification de groupes distincts qui jouissent d'une histoire différente. Les dissemblances culturelles représentent des écueils non négligeables face au bon déroulement du projet commun. Il pourrait ne s'agir que de confrontations idéologiques, mais en raison du caractère peu négociable des normes fondamentales, il est probable qu'une dissonance entre les référentiels ait des répercussions matérielles, tout particulièrement sur la qualité des relations (Fréchet, 2003). Cette hypothèse laisse à penser que des incompréhensions réciproques, des conflits latents et des hostilités futures entre les personnels n'attendent qu'à se manifester à travers les interactions formelles qu'entretiendront les équipes sur le terrain. Les recherches menées à ce jour, et portant sur les modalités de management des différences culturelles entre équipes multiculturelles, n'aboutissent que rarement à un consensus : si certains auteurs préconisent l'instauration d'une nouvelle identité culturelle commune et spécifique à l'alliance, d'autres prônent un rapprochement des cultures respectives des partenaires dans une perspective de préservation, d'association et de complémentarité.

Notre communication s'articule autour de deux axes principaux : le premier est consacré à mise en évidence des notions de culture en général et de culture organisationnelle en particulier et à l'identification des antécédents et des retombées aussi bien positives que négatives des écarts culturels sur le fonctionnement des alliances stratégiques dyadiques ; quant au second axe, il porte sur les modalités de management de ces écarts.

1. LES ECARTS CULTURELS DANS LES ALLIANCES STRATEGIQUES DYADIQUES

Avant de procéder à l'analyse des impacts des écarts culturels sur le déroulement des alliances, nous proposons de définir brièvement les concepts de culture, culture organisationnelle et écart culturel.

1.1. Définition

La notion de culture a fait l'objet de maintes définitions faisant rejallir son aspect très controversé dans la littérature : « toute définition de la culture est en soi un produit culturel » (Trompenaars, 1994). En l'absence d'une définition univoque et consensuelle, et pour orienter notre choix, il convient tout d'abord de cerner les modalités d'émergence d'une culture. À cet égard, et en se basant sur une approche incrémentale et évolutionniste, Schein (1985) affirme que la culture est « l'ensemble des hypothèses fondamentales, qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne ». Ces hypothèses ont été suffisamment confirmées dans l'action de sorte qu'on puisse les considérer comme valides, et donc les enseigner à tout nouveau membre du groupe, en les présentant comme la manière appropriée de pouvoir penser et sentir les problèmes de l'action collective.

En dépit de divergences conceptuelles auprès des auteurs, nous avons opté pour la définition de Kroeber et Kluckhohn (1952) qui, après avoir répertorié plus d'une centaine de définitions différentes de la culture, en ont proposé une qui est parmi les plus exhaustives et les plus communément admises : « La culture est un ensemble de modèles (les uns explicites, les autres implicites) qui décrit le comportement passé ou détermine le comportement à venir ; que l'individu acquiert et transmet par le biais de symboles ; qui constitue la marque distinctive d'un groupe humain, y compris les objets ouverts (ou « artefacts ») par lesquels le groupe s'exprime. Le noyau essentiel de la culture est composé d'idées traditionnelles (c'est-à-dire transmises historiquement puis sélectionnées) et particulièrement des valeurs qui y sont attachées. On peut considérer les systèmes culturels tantôt comme des produits de l'action, et tantôt comme les éléments conditionnant une action à venir ».

Au-delà des différences conceptuelles, les recherches et la pratique des années quatre-vingt et quatre-vingt-dix ont mis en évidence deux approches assez différentes de la culture organisationnelle. La première perçoit la culture organisationnelle comme un sous-système interne de l'ensemble « entreprise », qui permet aux individus de s'adapter à leur environnement. Dans cette acception, l'entreprise a une culture. La seconde approche voit plutôt l'entreprise comme étant une culture : « l'entreprise ne possède pas simplement une culture ; elle est une culture » (Büchel et al., 1998, p. 114). Le respect d'une culture, ne serait-ce que sous forme ritualiste, renforce rétroactivement son pouvoir de contrainte, et cela en dehors de toute conscience claire de la part des participants. Cela dit, si la culture renferme

une dimension cognitive (croyances inconscientes, représentations, connaissances), c'est surtout la dimension matérielle (normes, styles de leadership, attitudes, éthiques, procédures de travail) qui régit les actions. Ainsi, une culture d'entreprise impose des routines et des comportements à ses participants sur le mode d'« évidences fondatrices » qui déterminent leur spécificité en tant que groupe humain. Elle a pour vocation de fournir aux individus une interprétation de leur propre situation, influençant concrètement leurs actes, à condition qu'elle soit collectivement acceptée (Lemaître, 1984). Elle rend certaines décisions absolument « naturelles » et d'autres totalement « impensables ». En ce sens, elle fédère fortement les acteurs.

Dans le cadre spécifique d'une alliance dyadique, la dimension culturelle est plus complexe à appréhender dans la mesure où elle met en relation des groupes distincts qui jouissent d'une histoire différente (Blanchot, 2006) et qui font donc cohabiter des cultures organisationnelles hétérogènes. En effet, lorsque deux entreprises nouent des relations stratégiques, elles mettent côte à côte une partie ou la totalité de leurs ressources humaines qui n'ont pas reçu la même programmation mentale et/ou sociale d'où le risque d'une « confrontation » des cultures organisationnelles, ou du moins d'apparition d'écarts culturels.

En général, les écarts culturels organisationnels émanent de dissimilarités aux niveaux :

- des histoires des organisations ;
- des visions (court terme vs. long terme) ;
- des comportements (formels et procéduriers vs. informels) ;
- des styles de management (centralisé vs. décentralisé) ;
- des modes de prise de décision (intuitif vs. raisonné, participatif vs. individuel, rapide vs. long) ;
- des interprétations des informations ;
- des méthodes de résolution des conflits.

Partant du principe que « les bonnes combinaisons sont l'exception et non la règle » (Ohmae, 1989, p. 154), nous suggérons, dans ce qui suit, d'identifier les impacts des écarts culturels sur l'alliance.

1.2. Les impacts des écarts culturels organisationnels

L'étude des impacts de la distance culturelle sur le fonctionnement des alliances stratégiques fait actuellement l'objet de nombreux débats (Sousa et Bradley, 2006). C'est ainsi que contrairement à ce qui est le plus couramment admis, pour certains auteurs les dissimilitudes culturelles peuvent procurer des avantages (Ingham et Vas, 2000) que les organisations partenaires ne devraient pas négliger. Tout d'abord, des systèmes de signification différents et des approches stratégiques distinctes sont susceptibles d'alimenter l'apprentissage et l'innovation : « une équipe interculturelle, grâce à la diversité de culture de ses membres, dégage un plus grand nombre d'idées qu'un groupe homogène » (Adler, 1994) ; de même que la maîtrise du contexte national du partenaire peut constituer un atout pour l'expansion internationale. Ensuite, la conscience aiguë de l'existence de dissemblances a tendance à encourager la tolérance, le respect et l'effort d'ajustement mutuel. Enfin, l'encastrement des capacités des firmes dans des contextes sociaux différents limite leur transparence et, en corollaire, le risque concurrentiel d'internalisation (Hamel, 1991).

Si la diversité culturelle au sein de l'alliance est parfois considérée comme un facteur d'adaptabilité et de créativité, elle peut parallèlement rendre le travail en commun tout aussi problématique et contraignant. Doz et Hamel (2000) corroborent cette assertion en stipulant que les alliances affichant les complémentarités les plus prometteuses meurent souvent du trop faible recouvrement culturel surtout lorsque les partenaires n'arrivent pas à trouver un terrain de discussion consensuel ou à instaurer une communication fluide et efficace. Ces écueils ont tendance à rendre la performance collective hypothétique. À titre illustratif, nous pouvons évoquer le cas du rapprochement entre la jeune pousse (Start-up) de biotechnologie californienne Alza et le groupe pharmaceutique suisse Ciba-Geigi (aujourd'hui Novartis), qui s'est soldé par la rupture prématurée de leur accord de partenariat suite à des divergences qui n'ont pas été mises à jour et gérées. Maintes études américaines révèlent de même que la conclusion de contrat de partenariat en environnement culturellement hétérogène est positivement corrélée avec le risque d'échec et source de frustration pour les personnels dans la mesure où leurs schémas respectifs véhiculent le plus souvent des modes d'action difficilement conciliables voire incompatibles.

Par ailleurs, la confrontation culturelle ne favorise pas la compréhension mutuelle étant donné que les systèmes de signification respectifs des partenaires donnent un sens différent à un même événement. Le fait que l'impact de la culture soit très largement inconscient empêche

l'explication de ces systèmes, ce qui hypothèque encore davantage la compréhension réciproque.

Des différences trop nombreuses entre les protagonistes peuvent également inhiber les échanges. En effet, de grands écarts entre les pratiques des alliés nuisent à la cohésion des équipes, entravent la gestion au jour le jour des activités communes, minimisent les flux d'information et entraînent parfois des dysfonctionnements ou des remises en cause susceptibles d'être perçus comme un défi à l'orthodoxie de l'une des parties voire à l'éclatement de conflits frontaux entre les personnels.

En réalité, les impacts des écarts culturels diffèrent en fonction du domaine concerné. Afin de discerner les impacts négatifs des écarts culturels sur chaque domaine de l'alliance, nous présentons le tableau suivant :

Tableau 1 : Impacts de la diversité culturelle

Domaines concernés	Impacts potentiels
Marketing et Commerce	Risques de concurrence interne Risques de cannibalisation de l'offre
Gestion des ressources humaines	Relations conflictuelles Problèmes de susceptibilités Logique de clivage eux-nous Dégradation générale du climat social
Gestion et Organisation	Constitution de « baronnies » (logique de clans) Risques de perturbation Absence de synergie-coopération limitée
Prise de décision	Conflits d'objectifs et d'intérêts Lenteur du processus de décision

Source : Meier (2006, p. 84)

1.3. Les écarts culturels dans les alliances internationales

En réalité, la problématique relative aux impacts des écarts culturels est plus ou moins complexe selon que les alliances stratégiques sont passées entre des entreprises appartenant à la même nation ou qu'elles lient des entreprises appartenant à des nations différentes. Dans le premier cas, le problème est de moindre complexité car l'écart culturel est purement

organisationnel. La culture nationale étant commune, elle facilite l'intégration d'une nouvelle entité et réduit l'ampleur des dissimilitudes managériales. En effet, lorsqu'une entreprise s'associe avec un acteur de son pays d'origine, elle est exposée à moins de risques car elle agit dans un environnement économique, juridique et politique qui lui est familier.

Dans le second cas, le problème est plus complexe car un double écart peut émerger : écart entre cultures d'entreprises et écart entre cultures nationales. C'est ainsi que les alliances stratégiques dyadiques internationales donnent souvent lieu non seulement à une confrontation entre deux cultures organisationnelles mais aussi entre deux cultures nationales véhiculant des contraintes supplémentaires pour les managers : « dans les alliances stratégiques internationales, les différences culturelles nationales produisent des difficultés additionnelles et des challenges aux managers » (Olk, 1997). C'est ainsi qu'aux Etats-Unis, par exemple, où on favorise une culture nettement plus individualiste qu'en France, mais avec une distance hiérarchique plus faible, le risque y serait beaucoup mieux accepté qu'en France où l'on recherche un haut contrôle de l'incertitude. Selon Hofstede (1987), ces caractéristiques nationales s'imposent de manière quasi-automatique aux entreprises du pays, lesquelles ne peuvent consentir que quelques variations mineures autour du thème national. D'Iribarne (1989), avec sa « logique de l'honneur », partage un point de vue assez semblable. Pour lui, les caractéristiques culturelles nationales façonneraient fortement les croyances et les comportements au sein de chaque entreprise. Il y'aurait ainsi une « gestion à la française », différentes de l'approche « contractuelle » américaine ou « consensuelle » germanique.

Les managers d'alliances internationales sont donc appelés à allouer davantage de temps à la communication, à l'élaboration de routines de travail compatibles et au développement d'approches managériales communes (Olk, 1997) en vue de faire coexister des cultures nationales différentes à travers la relation interentreprises, ce qui n'est pas sans détourner leur attention par rapport à leurs tâches quotidiennes et entraver le fonctionnement « normal » de l'alliance. Comme si la situation n'était pas assez contraignante, chaque manager doit aussi être conscient du fait que le partenaire étranger peut à tout moment se comporter d'une manière opportuniste puisque les conséquences négatives d'un tel comportement sur sa réputation seront moins importantes que dans un cadre domestique (Gulati, 1995).

En poussant davantage l'analyse, Fedor et Werther (1996) ont constaté que les alliances internationales étaient souvent vouées à l'échec parce que les managers se concentraient

uniquement sur les dimensions les plus directes (stratégique, financière, technique, légale) tout en ignorant délibérément la dimension humaine de la relation. Or, nous ne pouvons pas oublier que dans un accord d'alliance, derrière toute la stratégie, les accords, les contrats, il y a avant tout des individus. Dans ce sens, John Brown, manager de British Petroleum, a dit dans un numéro de la Harvard Business Review : « vous ne construisez jamais une relation entre votre organisation et une entreprise... vous la construisez entre des individus ». La négligence du facteur humain, et plus fondamentalement, de la dimension culturelle, peut nuire à la performance globale de l'alliance en lui faisant perdre son « âme ». Cette négligence peut, dans un cas extrême, provoquer un choc culturel : « les rouages qui constituent la structure culturelle d'un individu ont des ancrages robustes et profonds ; lorsque ces rouages s'ébranlent et se rapprochent, ils peuvent provoquer un choc culturel » (Blaquière et al., 1984).

Dans le cas de l'entrée d'une firme occidentale dans un pays en voie de développement, par exemple, des axes de divergence fondamentaux peuvent émerger et donner lieu à des problèmes relationnels. C'est ainsi que le comportement individualiste des occidentaux (dont l'intensité varie en fonction du pays d'appartenance, comme nous l'avons préalablement évoqué), se heurtant à un comportement à dominante communautaire chez les orientaux peut considérablement entraver le processus de prise de décision étant donné qu'en l'absence d'un compromis initial, chacun voudra imposer son modèle décisionnel (décentralisé vs centralisé). De surcroît, la préférence pour une résolution directe et ouverte des conflits chez les occidentaux entrant en opposition avec un mode de résolution indirect et consensuel pour les orientaux peut exacerber les tensions.

D'un autre côté, le processus de coopération peut être long et le retour sur investissement est rarement rapide. Or, les systèmes de management occidentaux créent souvent une pression pour des actions et des résultats rapides (Lane et Beamish, 1990, p. 91), ce qui crée un sentiment de frustration pour le personnel local non habitué à une telle pression temporelle et génère donc des conflits destructeurs de valeur. L'uniformisation des pratiques à l'aide d'une culture occidentale ayant fait ses preuves, qui transcenderait les cultures nationales risquerait de se solder par un échec. En effet, remettre en cause les habitudes managériales nationales de manière radicale reviendrait à enfreindre des règles culturelles et à bouleverser des équilibres sociaux établis, pouvant susciter des réactions tendues et parfois des hostilités ouvertes : « le

changement culturel peut engendrer des comportements agressifs, les personnes étant opposées à l'idée même du changement » (Hafsi et Toulouse, 1994).

En somme, les différences culturelles peuvent constituer une limite (risque de mésentente, difficulté de compréhension et de collaboration efficace) ou un atout (être un levier de créativité, d'élargissement des perceptions et d'apprentissage mutuel). D'un autre côté, et comme nous le verrons dans le paragraphe suivant, les similitudes culturelles ne sont pas forcément synonymes d'harmonie inter-organisationnelle ni une garantie infaillible du succès de la relation.

1.4. Quelques illustrations révélatrices

Les difficultés recensées dans bon nombre d'alliances stratégiques attestent du fait que le « mariage » entre firmes est souvent synonyme de scènes de ménage, et que tout accord de rapprochement ne survit qu'au prix d'un effort d'adaptation réciproque, de compréhension mutuelle et d'alignement des comportements humains dans une perspective d'intérêt commun.

Les leçons tirées de l'expérience de quelques alliances internationales témoignent de la nécessité, pour réussir, de maîtriser la variable culturelle. À titre illustratif, nous pouvons citer l'approche privilégiée et longuement convoitée par les entreprises américaines dans leurs stratégies d'alliances, qui les a conduites à de nombreux échecs (Doz et al., 1989). Ceux-ci s'expliquent en partie par le fait que les entreprises américaines faisaient du contrôle exclusif (51% - 49%) de l'alliance stratégique une condition siné-qua-non à la réussite. C'est ainsi que des entreprises, à l'instar d'IBM et de Xerox, conclurent des alliances dans lesquelles elles détenaient le pouvoir relatif (Lewis, 1990). Cependant, les cadres américains furent incapables de mobiliser le personnel autour de leurs objectifs à court terme. La stratégie du court terme, privilégiée par les cadres américains, ne correspondait pas à celle du personnel et des cadres japonais. Les firmes américaines furent donc contraintes de prendre en considération l'horizon temporel pour parvenir à s'imposer de façon durable au Japon. Pour Ramanantsoa et de Clercq (1993), il faut en moyenne dix ans pour y parvenir, comme le montrent les expériences concluantes de Hewlett-Packard ou de Xerox. Ce délai relativement long fut primordial pour permettre aux entreprises américaines et à leurs cadres de mieux connaître la culture et les mécanismes de fonctionnement des entreprises nippones.

À l'opposé, la proximité culturelle est parfois considérée comme un facteur de confiance dans les alliances (Inkpen et Currall, 1998). Mais il s'agit avant tout d'un facteur influençant la compréhension mutuelle qui, elle-même, constitue un terreau pour la confiance (Blanchot, 2006). Pour bon nombre d'auteurs, énoncer l'idée qu'une forte proximité culturelle soit un gage infallible de réussite de l'alliance est en réalité un leurre voire une utopie. Beaucoup d'exemples en témoignent, comme celui des sociétés d'assurance indépendantes et régionales qui ont cherché à monter des alliances entre elles (Bouayed et Legris, 1996, p. 102). Elles se ressemblaient toutes, s'adressant à une clientèle traditionnelle typée. Objectivement, leur rapprochement semblait facile, or ce ne furent que bagarres au quotidien et conflits d'intérêts permanents. En revanche, quand le groupe britannique GEC s'est allié avec Alstom en créant une filiale 50-50 pour la fabrication de turbines et surtout le lancement du TGV, nombre d'observateurs ne donnaient pas cher du tandem, expliquant que la culture financière et commerciale de GEC était inconciliable avec la culture technicienne de l'entreprise française. La greffe a pourtant pris. La complémentarité des savoir-faire et la meilleure couverture des zones géographiques mondiales ont été de précieux ciments entre les deux groupes. Quant aux différences culturelles, elles ont été canalisées grâce à la tenue régulière de séminaires entre directions et l'encadrement des deux personnels. Les systèmes de décision ont ainsi pu être fluidifiés, le travail des uns et des autres rendu plus efficient et la connivence renforcée grâce à l'acceptation des spécificités d'autrui.

Bien souvent, l'invocation de la similitude culturelle et de son corollaire, la confiance, sert d'explication commode aux chefs d'entreprise pour justifier des défaillances de management notables et certains échecs dans les alliances : « le fait d'avancer l'argument culturel permet aux dirigeants d'évacuer toute interrogation sur d'autres défaillances, entre autres celles relevant de la vision stratégique de l'alliance (notamment la dimension temporelle) ou celles relatives à la gestion des relations avec le partenaire et au suivi de ladite alliance » (Bouayed et Legris, 1996).

En résumé, l'écart culturel en tant que phénomène naturel, s'il n'est pas géré, peut s'ériger en une véritable menace devant la stabilité et la réussite de l'alliance même s'il peut être parfois porteur de certains effets bénéfiques. L'absence de maîtrise et de management des dissimilarités culturelles engendre dans la plupart des cas des bouleversements et des réactions négatives tels que des conflits internes entre les deux personnels, la baisse de la productivité, le départ des meilleurs employés ou la perte de confiance envers les dirigeants.

Ne prétendant guère proposer des recettes, le management interculturel permet néanmoins de minimiser la portée de ces effets pervers.

2. LE MANAGEMENT INTERCULTUREL

Face aux multiples risques véhiculés par les écarts culturels et la nécessité de préserver une cohérence et une cohésion globale, il est crucial que les managers, surtout ceux chargés de la gestion du personnel, orientent leurs efforts vers la définition et la mise en place d'actions appropriées susceptibles de remédier aux effets pervers des divergences culturelles, ce qui renvoie directement au paradigme du management interculturel.

La pertinence d'un management interculturel est indéniable surtout dans les alliances internationales où des collaborateurs de pays différents sont amenés à travailler ensemble. Pourtant, comme nous l'avons déjà mentionné, les différences entre les systèmes sont fréquemment sous-estimées ou inconsciemment négligées par les alliés, ce qui rend leurs comportements imprévisibles, incohérents et source d'incertitude voire d'incompréhension. Cette négligence peut paraître surprenante étant donné qu'un rapprochement interfirmes est avant tout une association entre des hommes nouant des liens directs : ce sont les êtres humains qui créent, suivent ou détournent les règles et les structures des entreprises et qui font que l'organisation vit, travaille et réalise des bénéfices ; ce sont leurs idées, stratégies, pensées et décisions qui se transforment en actions (Chanlat, 1990) et qui contribuent au succès ou à l'échec de la relation.

La recherche en management interculturel est fondamentalement centrée sur l'étude du comportement organisationnel et des ressources humaines (Adler, 1991). Elle s'intéresse aussi bien à l'analyse de l'influence de la culture organisationnelle et/ou nationale sur les perceptions, les interprétations, les actions et les interactions d'acteurs venant de systèmes différents qu'aux modalités de gestion des distances culturelles. Elle qualifie d'« incidents critiques » les différences culturelles débouchant sur des hostilités (Barmeyer, 2000). Ces incidents se produisent souvent dans des situations de coopération interfirmes où les attentes et les comportements des acteurs divergent et conduisent à des conflits interculturels (Batchelder, 1993).

Depuis plusieurs décennies, la recherche inhérente aux rapprochements interentreprises s'intéresse aux questions de la convergence et de la divergence culturelle puisqu'elles

déterminent en grande partie la stratégie d'alliance (Child, 1981 ; Adler, 1991). En effet, une stratégie qui part de l'hypothèse de la convergence préconise une diffusion et une forte harmonisation de différents systèmes. Dans le cas où les différences entre les organisations et entre les acteurs sont peu intenses (par exemple dans les alliances domestiques), plusieurs chercheurs préconisent la mise en place d'une « culture commune », c'est-à-dire un ensemble unique de croyances, d'opinions et de méthodes permettant de transcender les problèmes entre personnels (Gouia et Bellon, 2003). Fréchet (2003) recommande à son tour la fixation de « normes relationnelles » spécifiques au rapprochement. Ces normes correspondent à des règles que les individus doivent suivre lorsqu'ils entrent en relation. En grossissant le trait, il serait possible de présenter les normes relationnelles comme une partie de la culture qui touche exclusivement la coopération. Artz et Brush (2000) regroupent ces normes en six grandes catégories : flexibilité, solidarité, mutualité, harmonisation du conflit, limitation de l'utilisation du pouvoir et information. Elles fournissent une trame de référence, un ordre qui va aider les parties à guider et à apprécier les comportements qui prendront place dans les situations incertaines ou ambiguës. De même, chaque firme sera dès lors plus disposée à organiser son processus interne pour que les agents concentrent leur masse d'énergie dans une perspective de compétitivité commune sur le marché.

À l'inverse, en cas de dissemblances culturelles majeures (ce qui est souvent le cas lors d'alliances internationales), l'approche stratégique marquée par la conception de la divergence préconise le maintien de la pluralité culturelle et prône la préservation des spécificités des systèmes et la recherche d'un « compromis ». Rejoignant cette approche, Dupriez et Simons (2000) stipulent que la diversité des cultures doit être maintenue même si l'expérience d'une internationalisation effective s'approfondit.

Bouayed et al. (1996, p. 104) stipulent ainsi qu'il convient plutôt de privilégier les facultés de compréhension et d'empathie culturelles en lieu et place de l'identité culturelle. Doz et Hamel (1998) adhèrent à cette idéologie tout en affinant davantage l'analyse : « il faut voir l'alliance avec les yeux du partenaire et ce en affectant à la gestion de l'alliance des personnes capables de prendre leurs distances par rapport au déterminisme de leur propre culture et de collaborer avec leurs homologues en respectant une certaine neutralité culturelle ». La préservation des cultures initiales des alliés est de nature à favoriser la pluralité, la stabilité des particularités des systèmes organisationnels et donc l'enrichissement mutuel. Ceci dit, la compréhension, l'assimilation et l'intégration des différences respectives sont de rigueur afin d'éviter de

heurter les valeurs et les croyances fondamentales des acteurs les plus conservateurs ou d'éveiller leur méfiance par des comportements hasardeux ou provocateurs. En d'autres termes, il s'agit d'analyser le comportement de l'organisation partenaire et de façonner un compromis acceptable entre les représentations respectives des parties. L'enjeu principal de ce processus est d'échapper au conformisme unificateur et sans égard au profit des richesses culturelles et des particularismes.

Pour les adeptes de ce courant de pensée, le management de l'alliance stratégique ne nécessite au début de l'accord qu'un minimum de « convergence culturelle » et de compréhension réciproque afin d'assurer le maintien puis le développement de la relation qui, par rétroaction, aura tendance à affaiblir les divergences culturelles grâce à un attachement de plus en plus fort qui se créera entre les acteurs (Gulati, 1995). En effet, l'expérience apprend à la longue ce que le partenaire accepte volontiers, supporte à la rigueur ou juge intolérable, et aide à mettre en place des compromis pratiques, pour peu que l'on ait bonne volonté (D'iribarne, 2002). En étalant sa capacité de compréhension des schémas culturels de son partenaire et en octroyant toute son attention pour déchiffrer le développement de ses contraintes et objectifs, l'entreprise a toutes les chances d'instaurer un climat de confiance minimum. La compréhension réside dans l'application à l'autre de ce qu'on applique à soi. Il s'agit, entre autres, d'admettre que l'alliance est une logique coopération/rivalité, mais pas à sens unique. Cet argument trouve sa légitimité dans le fait que l'alliance n'est pas un « tout ou rien » mais plutôt une relation à base de subtilité et de relativité. Si les partenaires développent ces qualités, l'alliance qui les réunit a toutes les chances d'être gérée et développée en privilégiant l'intérêt commun. Et en évoluant, l'alliance fait elle-même évoluer ses mandants.

Jolly (2001) ajoute que ce n'est pas tant la « similarité culturelle » qu'il faudrait rechercher mais plus prosaïquement la « compatibilité culturelle », c'est-à-dire la possibilité de faire cohabiter des cultures différentes mais affichant tout de même certaines similitudes (perception du marché, règles de la concurrence, etc). Cette compatibilité est primordiale car, en présence de différences trop notables, des chocs culturels et des incompréhensions peuvent surgir : « dans certains cas, un problème d'asymétrie culturelle plus que de distance culturelle entraîne une situation de déséquilibre entre les partenaires dans leur aptitude à décoder et à interpréter l'information » (Hamel, 1991). Si ces écarts ne sont pas gérés à temps, ils peuvent s'amplifier et remettre en cause la stabilité voire la pérennité même de l'alliance dans la

mesure où des divergences culturelles exacerbées sont génératrices de différences comportementales potentiellement préjudiciables à la performance de la relation.

Au-delà des différences conceptuelles des deux approches que nous venons de développer (similarité culturelle ou compatibilité culturelle), celles-ci sont unanimes quand il est question de gérer l'interculturel et deviennent même complémentaires. Qu'ils soient mineurs ou majeurs, bon nombre d'auteurs recommandent de gérer les écarts culturels voire de les transformer en une véritable « alliance culturelle » (Ben Fadhel, non daté).

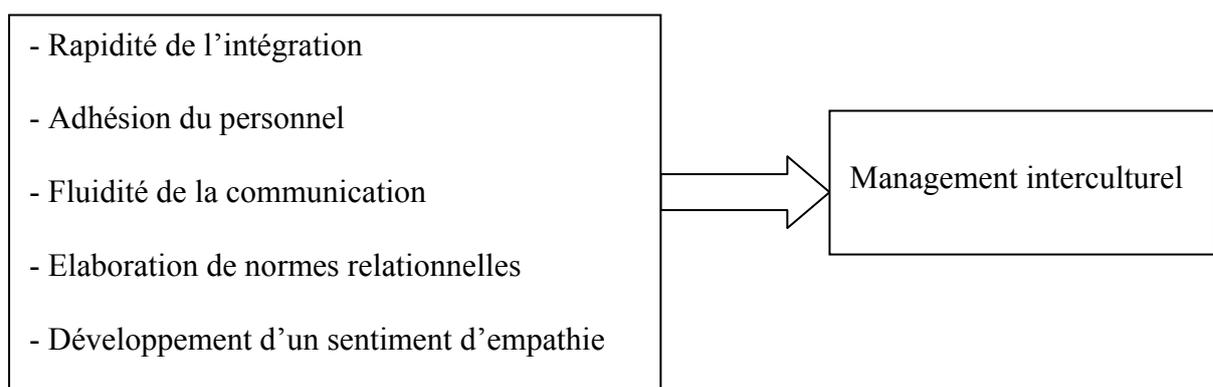
Au regard des développements qui précèdent, nous avançons que la dynamique culturelle peut constituer une barrière à la réussite de l'alliance et qu'en absence d'une gestion appropriée, elle peut entraver le processus de coopération. Cela ne veut pas dire pour autant que l'une des parties prenantes est appelée à changer ou à imposer sa propre culture et son style de gestion, mais plutôt que les alliés fournissent mutuellement les temps et les énergies nécessaires, comme l'ont fait les managers de l'alliance dyadique entre GEC et Alstom, pour limiter les effets pervers. En d'autres termes, il s'agit de créer des alliances capables de traverser les frontières nationales tout en répondant, d'une part, à l'environnement extérieur de l'alliance et, d'autre part, aux cultures respectives des partenaires. Les entreprises sont également appelées à accorder de l'importance quant à la sélection des gestionnaires directement impliqués dans le fonctionnement de l'alliance (Gdoura et al., 1995).

3. LE MODELE CONCEPTUEL ET LES HYPOTHESES

3.1. Le modèle conceptuel

Le modèle conceptuel se voulant synthétique (par rapport aux développements théoriques articulés) se présente comme suit :

Figure 1 : Modèle conceptuel



Nous expliquons dans ce qui suit le choix des variables exogènes qui sont, eu égard à la revue de la littérature articulée, des moteurs au management interculturel.

- **Rapidité de l'intégration** : la vitesse d'intégration des équipes au projet commun est considérée comme le principal facteur de réduction de l'écart culturel, en ce sens que plus elle est grande plus le fossé culturel a tendance à se réduire ; alors que si cette vitesse est faible, l'écart culturel aura la possibilité de se répandre, de s'amplifier et de générer les effets perturbateurs du fonctionnement harmonieux de l'alliance énumérés dans le paragraphe 1.2. La vitesse est résolument le meilleur allié d'une intégration réussie (Gosselin, 1987). Il est donc crucial de prouver le plus vite possible que les équipes des deux entreprises partenaires peuvent travailler efficacement ensemble. Un rythme peu soutenu d'intégration aurait tendance à entraîner chez les personnels des deux firmes une assez longue attente du changement susceptible de les décevoir et de les démotiver.

- **Adhésion du personnel** : elle consiste en ce que le personnel parvienne à accepter et à assimiler les décisions stratégiques conjointes et apprenne à travailler avec une équipe qui ne lui est pas familière. Cette action mènerait vers l'adoption de deux nationalités qui s'enrichissent mutuellement.

- **Fluidité de la communication** : elle joue un rôle clé dans le rapprochement des représentations culturelles dans la mesure où elle conditionne fortement l'assimilation et l'intériorisation des schémas représentatifs ancrés dans les esprits individus. En d'autres termes, elle extériorise les valeurs et les croyances implicites et les rend plus compréhensibles. De même, la confrontation des risques perçus par les parties, la divulgation des contraintes respectives en toute transparence ainsi que la diffusion des expériences partagées sont de rigueur afin de les aligner en marge d'une plus grande proximité relationnelle.

- **Elaboration de normes relationnelles** : en cohérence avec ce que nous avons indiqué dans la section 2, les normes relationnelles sont mises en place lors d'un rapprochement avec une firme tierce. Ces normes (flexibilité, solidarité, mutualité, harmonisation du conflit, limitation de l'utilisation du pouvoir et information), étant occasionnellement établies et conjointement partagées, correspondent à des règles sur lesquelles les directions se sont mises d'accord et auxquelles les individus doivent se soumettre.

- **Développement d'un sentiment d'empathie:** l'imposition d'une nouvelle culture conçue de manière « artificielle » ne pouvant rendre les comportements authentiques et spontanés, plusieurs chercheurs préconisent le développement d'un sentiment d'empathie par les managers d'alliances. En effet, le manager doit opérer une décentration par rapport à ses propres valeurs (Meier, 2006), relativiser ses jugements et ses comportements et centrer davantage ses efforts vers la compréhension, l'assimilation et l'intégration des différences culturelles afin d'ouvrir la voie à la médiation interculturelle, éviter les situations de blocage et mettre en avant les points de convergence.

3.2. Hypothèses

En référence aux développements théoriques articulés et au modèle conceptuel élaboré, nous formulons les hypothèses de recherche :

H1 : La rapidité de l'intégration est positivement corrélée avec le management interculturel

H2 : L'adhésion du personnel au projet commun est positivement corrélée avec le management interculturel

H3 : La fluidité de la communication est positivement corrélée avec le management interculturel

H4 : L'élaboration de normes relationnelles est positivement corrélée avec le management interculturel

H5 : Le développement d'un sentiment d'empathie est positivement corrélé avec le management interculturel

4. PRESENTATION DE L'ECHANTILLON, DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET DISCUSSION DES RESULTATS

4.1. Echantillon

Le choix du terrain tuniso-européen s'explique par l'engouement des entreprises locales (tunisiennes) par rapport à la poursuite d'une stratégie d'alliance avec des firmes géographiquement et culturellement proches. En effet, selon une étude officielle de 2001, les alliances stratégiques tuniso-européennes concerneraient l'industrie mécanique (31%), suivie

du textile et habillement (25%), de la chimie (13%) et de l'agroalimentaire (10%). D'un autre côté, le niveau d'analyse retenu étant la relation, nous considérons à l'instar de Kale et al. (2000) que les données relatives aux relations interpersonnelles sont quasi-impossibles à acquérir via des archives. De fait, la collecte des données devait s'opérer à travers des études menées auprès de managers bien informés sur les liens entre les acteurs, à savoir des directeurs de ressources humaines (DRH). Nous nous sommes plus précisément adressés à 142 DRH. La méthode de sélection des entreprises a été la méthode de sélection par choix raisonné (Royer et Zarlowski, 1999). Notre préférence pour cette méthode en particulier s'explique par le fait qu'il s'agit de la méthode la plus courante en management et qu'elle possède de multiples avantages que n'ont pas les méthodes probabilistes : elle ne nécessite ni base de sondage, ni méthode d'échantillonnage probabiliste. De plus, les échantillons formés par choix raisonné permettent de choisir de manière très précise les éléments de l'échantillon et donc de garantir plus facilement le respect de critères exigés par le design de recherche (Ibid., p. 196), à savoir la représentativité théorique et la cohérence avec l'objectif de recherche.

Nous avons ainsi extrait notre échantillon à partir d'une liste d'entreprises ayant noué des accords d'alliance avec des firmes européennes et opérant dans des secteurs affichant une grande densité d'alliances tuniso-européennes (industrie mécanique et électrique, textile, chimie et agroalimentaire). Cette liste nous a été fournie par le Ministère Tunisien du Développement et de la Coopération Internationale, l'Agence de Promotion de l'Industrie (API Tunisie) et la Chambre de Commerce et de l'Industrie de Sfax (Tunisie).

Nous résumons dans le tableau ci-dessous la répartition des entreprises selon leur appartenance sectorielle :

Tableau 2 : Répartition des entreprises selon le secteur d'activité

Secteurs d'activité	Nombre	Pourcentage
Industrie mécanique	28	19,7
Textile et Habillement	51	35,9
Agro-alimentaire	27	19
Chimie	23	16,2
Electronique	13	9,2
Total	142	100%

Dans l'ensemble, nous observons que la plupart des observations de notre échantillon se concentrent dans les secteurs du Textile et habillement (51), de l'industrie mécanique (28) et de l'agro-alimentaire (23) qui représentent respectivement 35,9% ; 19,7% et 19% de notre échantillon, soit un total de 74,6%. Quant au secteur de la chimie, on y recense 23 alliances stratégiques, c'est-à-dire 16,2% de l'échantillon total. En ce qui concerne les alliances opérant dans le secteur électronique, elles occupent des positions assez marginales dans notre échantillon avec seulement 13 observations.

4.2. Méthodologie de recherche

Sproull (1988) avance que le choix de la méthodologie de recherche dépend de la relation prévue entre les variables. Cette relation peut être d'association ou de corrélation comme elle peut être de cause à effet. Le modèle conceptuel de la figure 1 montre de manière explicite des liens de corrélation entre les variables indépendantes et la variable dépendante. Notre cadre d'analyse s'articulant par ailleurs autour des différences culturelles dans les alliances stratégiques dyadiques et des moyens de les gérer (thèmes qui ont fait l'objet d'une tradition de recherche assez conséquente), nous avons jugé opportun d'adopter une démarche déductive. Malgré le fait que les interviews non directives pouvaient fournir davantage de profondeur et un large éventail d'informations, nous avons opté pour l'enquête par questionnaire afin d'obtenir des résultats quantitatifs. Dans cette perspective, les enquêtés (directeurs de ressources humaines) ont été invités à positionner leurs perceptions par rapport aux variables indépendantes sur une échelle d'attitudes (échelle de Likert à 5 degrés allant de "pas du tout d'accord" à "tout à fait d'accord").

Pour tester les liens de corrélation, nous avons eu recours à deux types d'analyse : l'analyse de la fiabilité de l'échelle de mesure (analyse factorielle exploratoire) et le test de significativité des relations entre les variables exogènes et la variable endogène (test T de Student) dans le cadre d'une régression linéaire multiple.

4.3. Résultats

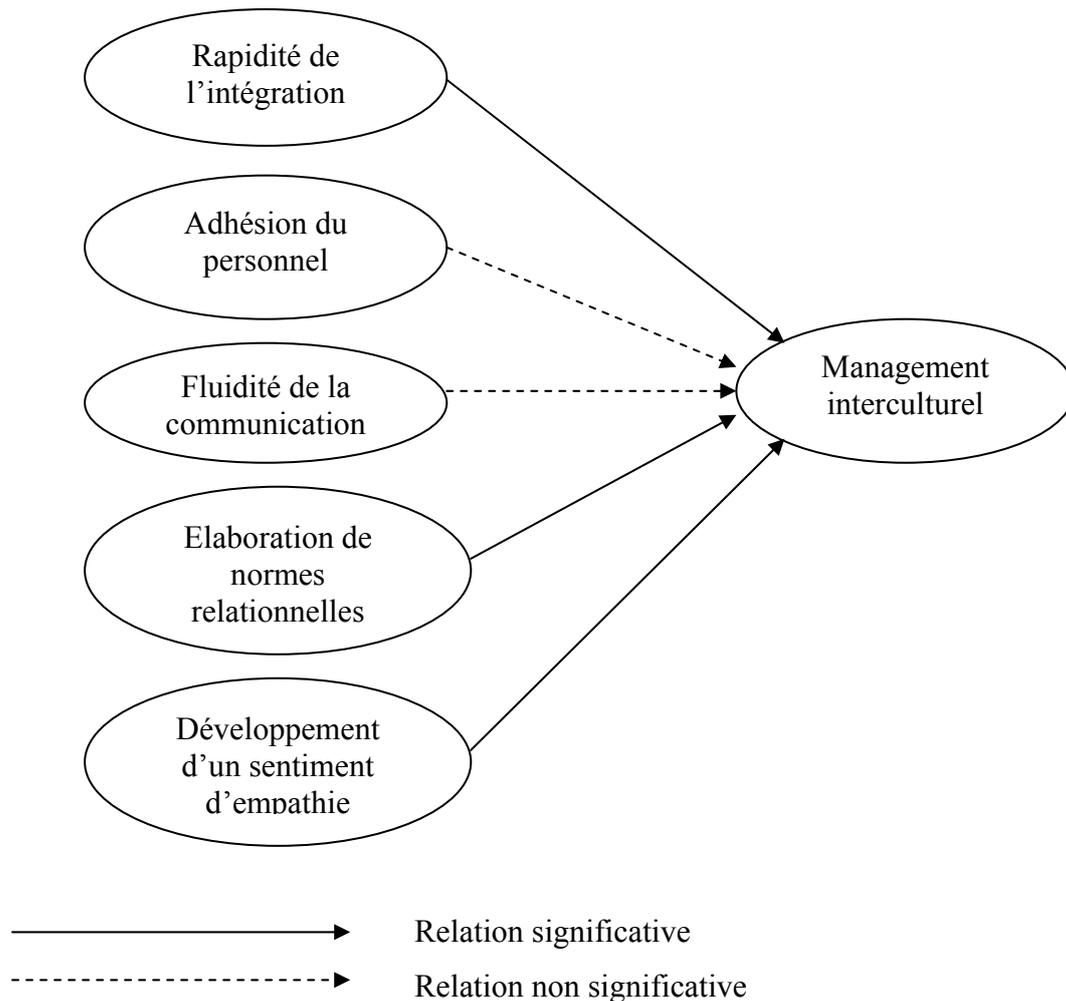
Les résultats issus de l'analyse factorielle exploratoire sont présentés dans le tableau ci-après :

Tableau 3 : Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire

Variable	Valeur propre	Variance expliquée	Alpha de Cronbach
Rapidité de l'intégration	1,118	18,631%	0,603
Adhésion du personnel	0,820	13,661%	0,659
Fluidité de la communication	0,669	11,145%	0,586
Elaboration de normes relationnelles	0,657	10,952%	0,529
Développement d'un sentiment d'empathie	0,483	8,057%	0,624
Management interculturel	2,253	37,554%	0,583

Selon Perrien et al. (1984), « pour une recherche exploratoire, un coefficient α compris entre 0,5 et 0,6 est considéré comme acceptable. Pour toute recherche fondamentale, il est inutile d'essayer d'accroître le coefficient au-dessus de 0.8 ». Si une variable est nettement moins corrélée avec le score total de l'échelle par rapport aux autres, il convient de procéder à la vérification de la cohérence globale sans cette variable. Puisque notre étude porte sur le contexte spécifique des alliances dyadiques tuniso-européennes, contexte qui n'a pas fait à notre connaissance l'objet de recherches précédentes, nous n'avons pas eu dans notre cas à éliminer de variables : les coefficients de fiabilité (α) de l'ensemble des variables sont tous supérieurs à 0,5. Les résultats des tests de significativité des relations de corrélation entre les variables indépendantes et la variable dépendante sont récapitulés dans la figure 2 :

Figure 2 : Modèle d'analyse des relations



Les résultats des analyses sont éloquentes : les variables « adhésion du personnel » et « fluidité de la communication » n'étant pas significativement corrélées avec la variable endogène « management interculturel », les répondants ne semblent accorder d'importance ni à la gestion des ressources humaines ni à la circulation des flux informationnels en marge du management des écarts culturels. D'ailleurs, les coefficients de régression de ces facteurs sont faibles (respectivement 0,004 et 0,059), ce qui corrobore leur contribution insignifiante dans la réduction des dissimilitudes culturelles aux yeux des répondants. Quant aux variables « rapidité d'intégration », « normes relationnelles » et « développement d'un sentiment d'empathie », elles sont significatives au seuil de 5% avec des coefficients de régression relativement élevés (respectivement 0,238 ; 0,279 et 0,183).

De fait, les hypothèses H2 et H3 sont donc rejetées tandis que les hypothèses H1, H4 et H5 sont validées.

4.4. Discussion

Nous discutons dans ce qui suit les résultats obtenus.

- Adhésion du personnel

Si l'acceptation par les équipes du projet commun, leur engagement et leur implication renforcée dans le travail collectif quotidien sont censés jouer, du moins en théorie, un rôle moteur dans le rapprochement des pratiques et la consolidation de la relation, et donc dans le management interculturel, les managers tunisiens consultés au cours de notre enquête ne paraissent pas adhérer à cette idéologie. Ils relèguent plutôt l'adhésion du personnel local au second plan. Aux yeux de ces managers, l'adhésion des salariés est en réalité acquise en amont même de l'alliance car ces derniers ont appris à se soumettre aux exigences organisationnelles sans discuter et à accepter les décisions de leurs supérieurs hiérarchiques, d'où l'impertinence de la canalisation des efforts managériaux dans cette voie. Ce résultat était prévisible dans la mesure où le principe d'obéissance à l'autorité est profondément ancré dans l'esprit des salariés arabes en général : l'employé reçoit les ordres de la hiérarchie et accepte de les exécuter rejetant ainsi la responsabilité sur l'autorité (Milgram, 1974).

- Fluidité de la communication

En référence à ce qui est le plus couramment admis, les échanges d'informations, d'expériences vécues et de connaissances ne sont pas sans influencer le climat relationnel. Ils favorisent la compréhension et l'acceptation mutuelle en parvenant progressivement à décrypter les valeurs, croyances et représentations de l'organisation partenaire, ce qui a tendance à faire converger les comportements des acteurs vers un terrain d'entente. En pratique, ou du moins selon l'échantillon consulté au cours de notre recherche sur le terrain, la fluidité de la communication n'est pas perçue comme un facteur de management interculturel dans la mesure où les flux d'informations ne permettent que d'extérioriser des différences conceptuelles et prendre conscience des divergences culturelles et notamment comportementales sans en diminuer l'intensité. De fait, la fluidité de la communication est certes une condition nécessaire à une prise de conscience de l'ampleur des dissemblances entre les équipes mais en aucun cas un vecteur au sens propre de management interculturel.

- Rapidité de l'intégration

La rapidité de l'intégration étant positivement et significativement corrélée avec le management interculturel, il convient d'éclaircir davantage les conditions de ce lien. En effet,

l'intégration se doit d'être stimulée et accélérée afin d'éviter que les différences culturelles ne s'amplifient et que l'adhérence des salariés à l'action commune ne se détériore par des attitudes passives. Il s'agit de rapprocher les équipes en leur faisant comprendre qu'il en va de la performance globale. De surcroît, l'intégration est par essence destinée à favoriser la tolérance et l'ouverture et minimiser le risque d'éclatement de conflits d'identité. Effectivement, se reconnaître dans un système organisationnel élargi est un tremplin à l'acceptation des spécificités culturelles d'autrui et permet de créer chemin faisant de nouvelles valeurs communes qui s'additionnent avec le temps aux schémas représentatifs hérités.

- Elaboration de normes relationnelles

Au regard des tests statistiques opérés, l'édification de normes relationnelles semble agir à leur tour positivement et significativement sur le management interculturel. Ce résultat rejoint les propositions de Fréchet (2003) qui a trouvé que l'instauration de règles et de standards communs de manière consensuelle représente un cadre de rapprochement propice à l'auto-régulation des actions individuelles et donc à la formalisation des comportements de part et d'autre. En outre, les actions étant soumises à un système de valeurs préétabli, cela permet d'éviter d'expliquer ou d'argumenter systématiquement les manœuvres entreprises.

- Développement d'un sentiment d'empathie

Finally, et conformément aux commentaires de Marondeau (2001), le développement d'un sentiment d'empathie joue un rôle majeur dans le management interculturel. Les répondants n'ont d'ailleurs pas hésité à nous faire part de manière informelle de leurs efforts pour accueillir les autres dans leur singularité. L'empathie renvoie plus fondamentalement à un effort effectif de renforcement de la relation qui consiste à dépasser la « règle d'or » de la sympathie (« agissez envers les autres comme vous voudriez qu'ils agissent envers vous ») pour adopter la « règle de platine » propre à l'empathie : « agissez envers les autres comme ils agiraient envers eux-mêmes ». Aux dires des directeurs interviewés, cette projection leur a permis de cerner les modes d'action de l'équipe partenaire et les a incité à faire des concessions sur certaines habitudes qui risquaient de compromettre l'entente et la compréhension.

Conclusion

La mise en place d'un dispositif de management interculturel dans les alliances stratégiques dyadiques soulève plusieurs controverses qui retiennent tout particulièrement notre attention. En effet, l'adhésion du personnel et la fluidité de la communication entre les acteurs ne sont pas perçus comme des vecteurs du management interculturel mais comme de « simples » préalables. Dans le cadre d'une seule entité organisationnelle, ces mêmes facteurs pourraient favoriser la cohésion du personnel et les relations informelles et reléguer les spécificités culturelles au second plan. Mais en contexte d'alliance stratégique, la donne est toute autre étant donné que la complexité et la profondeur des divergences sont plus exacerbées, surtout dans les alliances internationales. Les managers (directeurs de ressources humaines) préfèrent orienter leurs efforts vers l'intégration des acteurs, mettre en place des normes relationnelles et faire preuve d'empathie. Ces managers partent du principe que ces actions, conduites en parallèle, sont positivement liées à la compréhension mutuelle et à la consolidation de la connivence et donc au management interculturel.

En dépit de la pertinence des résultats obtenus, ce travail de recherche présente deux limites :

- La première a trait à la taille de l'échantillon. En effet, le nombre des réponses recueillies demeure relativement faible compte tenu du nombre de variables de notre modèle et la complexité de l'objet de notre étude.
- La deuxième limite de notre étude est relative au raisonnement processural et à la nature purement mathématique de notre modèle d'analyse qui ne permettent pas de saisir, d'analyser et de comprendre en profondeur les comportements des directeurs et des acteurs organisationnels dans leurs divers aspects.

Bibliographie

Adler N.J. (1994), *Comportement organisationnel: une approche multiculturelle*, Editions Reynald Goulet inc., Ottawa, Canada.

Adler N. J. (1991), *International Dimensions of Organizational Behavior*, Boston, PWS-Kent.

Artz K.W. et Brush T.H. (2000), « Asset specificity, uncertainty and relational norms: an examination of coordination costs in collaborative strategic alliances », *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 42, n° 4, p. 337-362.

Barmeyer C. I. (2000), *Interkulturelles Management und Lernstile. Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Quebec*, Frankfurt/New York, Campus.

- Batchelder D. (1993), « Using Critical Incidents », in GOCHENOUR T. (ed): *Beyond Experience. The Experiential Approach to Cross-Cultural Education*, Yarmouth, Maine, Intercultural Press, p. 101-112.
- Blanchot F. (2006), *Qu'est ce qu'un manager d'alliances ?*, Cahier de Recherche N° 2006.3, CREPA/DRM, Université Paris-Dauphine.
- Blaquière H., Bossard P. et Carron B. (1984), « Le choc culturel : atout ou handicap pour l'entreprise ? », *Revue française de gestion*, septembre-octobre.
- Bouayed A. et Legris P.Y. (1996), *Les alliances stratégiques, maîtriser les facteurs clés de succès*, Editions Dunod, Paris.
- Büchel B., Prange C., Probst G. et Rüling C. (1998), *International Joint Venture Management: Learning to Cooperate and Cooperate to Learn*, Editions John Wiley & Sons (Asia), Singapore.
- Chanlat J.F. (1990), *L'individu dans l'organisation*, Les Presses de l'Université de Laval, Québec.
- Delavalée E. (1995), *Culture d'entreprise : Contribution de Herbert Simon*.
- D'iribarne P. (1989), *La logique de l'honneur*, Editions du Seuil, Paris.
- Doz Y. et Hamel G. (2000), *L'avantage des alliances : logique de création de valeur*, Editions Dunod, Paris.
- Dupriez P. et Simons S. (2000), *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, De Boeck Université, Bruxelles.
- Fréchet M. (2003), « Les conflits dans les partenariats d'innovation : essai de propositions », *XII^{ème} Conférence de l'AIMS*, Les Côtes de Carthage, 3, 4, 5 et 6 juin.
- Gouia R. et Bellon B. (2003), *Les alliances industrielles et le développement méditerranéen*, Centre de Publication Universitaire, Tunis.
- Hafsi T. et Toulouse J.M. (1994), « Acquisitions et fusions : les choix stratégiques en conflit avec la mise en œuvre », *Revue française de gestion*, février.
- Hofstede G. (1987), « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », *Revue française de gestion*, septembre/octobre.
- Ingham M. et Vas B. (2000), « Valoriser la diversité culturelle par l'apprentissage organisationnel : essais sur les structures d'organisation internationales », *La résistance culturelle*, eds P. Dupriez et S. Simons, De Boeck Université, Bruxelles.
- D'iribarne P. (2002), *Culture et mondialisation : gérer par-delà les frontières*, Editions du Seuil.

- Fedor K. et Werther W.B. (1996), « The fourth dimension: creating culturally responsive international alliances », *Organizational Dynamics*, p. 39-53.
- Gulati R. (1995), « Social structure and alliance formation pattern: A longitudinal analysis », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, December, p. 619-652.
- Jolly D. (2001), *Alliances interentreprises : entre concurrence et coopération*, Editions Vuibert, Paris.
- Kroeber A.L. et Kluckhohn F. (1952), « Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions », *Peabody Museum Papers*, Vol. 47, n°1, Cambridge, Mass.: Harvard University, p. 181.
- Lemaître N. (1984), « La culture d'entreprise : outil de gestion ? », *Direction et Gestion*, n° 6.
- Marandon G. (2001), « Empathie et compétence interculturelle », dans A. KISS (Eds), *L'empathie et la rencontre interculturelle*, L'Harmattan, Paris, p. 77-118.
- Meier O. (2006), *Management interculturel*, Dunod, 2^{ème} édition, Paris.
- Ohmae K. (1989), « The Global Logic of Strategic Alliances », *Harvard Business Review*, Vol. 67, mars-avril, p. 143-154.
- Olk P. (1997), « The effect of partner differences on the performance of R&D consortia », in P. Beamish and J. Killings (eds), New Lexington Press, San Francisco, p. 133-159.
- Perrien J., Cheron E. J. et Zins A. (1984), *Recherche en marketing : méthodes et décisions*, Editions Gaétan Morin, Montréal.
- Royer I. et Zarlowski P. (1999), « Le design de la recherche », in THIETART R. A. (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, p. 139-168.
- Schein F. (1985), *Organizational Culture & Leadership*, Jossey Bass.
- Sirmon D.G. et Lane P. J. (2004), « A Model of Cultural Differences and International Alliance Performance », *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, p. 306-319.
- Sousa C. M. P. et Bradley F. (2006), « Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas in a Pod? », *Journal of International Marketing*, Vol. 14, n° 1, p. 49-70.
- Trompenaars F. (1994), *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, Chicago.

Annexe: Mesure des variables

1. Management interculturel

1.1. Il est possible de faire cohabiter des cultures organisationnelles et/ou nationales différentes au sein d'une relation d'alliance stratégique.

1.2. Les conflits inhérents aux divergences culturelles vous ont poussé à gérer ces divergences.

1.3. La gestion des écarts culturels fait partie intégrante du processus de gestion du personnel.

2. Rapidité de l'intégration

2.1. La vitesse d'intégration des personnels au projet commun est un facteur crucial pour le rapprochement des personnels.

2.2. La rapidité de l'intégration permet d'éviter de décevoir et de démotiver les équipes du fait de leur exclusion temporaire par rapport au projet commun.

3. Adhésion du personnel

3.1. Vous faites en sorte que le personnel accepte et assimile plus facilement les décisions stratégiques.

3.2. Votre personnel s'identifie par rapport à l'alliance.

3.3. Votre personnel accepte de vivre avec des individus qui ne partagent pas forcément les mêmes valeurs ou ne défendent pas les mêmes idées.

4. Fluidité de la communication

4.1. La fluidité de la communication permet d'extérioriser les valeurs et les croyances implicites et les rend plus compréhensibles.

4.2. La fluidité de la communication permet de se rendre compte plus facilement de l'ampleur des écarts culturels.

5. Elaboration de normes relationnelles

5.1. La soumission du personnel à des normes relationnelles spécifiques est une règle à suivre.

5.2. L'édification d'un ensemble unique de croyances, d'opinions et de méthodes permettent de transcender les problèmes culturels entre personnels.

6. Développement d'un sentiment d'empathie

6.1. Vous ajustez souvent vos comportements et vos réactions en fonction de la personnalité du partenaire.

6.2. Vous relativisez désormais vos jugements sur les actions de votre partenaire grâce à la compréhension des facteurs sous-jacents à ses attitudes.