

# Les pratiques managériales, clés de la maîtrise des effets de l'interculturalité sur les alliances stratégiques internationales

Par Karim TRABELSI

Maître-Assistant HDR à l'Institut Supérieur d'Administration des Affaires (ISAAS) de Sfax (Tunisie)

L'interculturalité ayant souvent été assimilée dans la littérature à un obstacle à la réussite des alliances stratégiques internationales, nombreuses sont les recherches à s'être penchées sur ce phénomène. Si cet intérêt de la communauté académique a permis par la suite de relativiser ce postulat en dévoilant, au contraire, les bienfaits de la diversité culturelle, rares sont les études qui ont porté explicitement sur les pratiques d'intégration culturelle et sociale des acteurs et sur la régulation des retombées de cette diversité.

À partir de ce constat, outre la mise en lumière des effets bénéfiques et perturbateurs des dissemblances culturelles sur le fonctionnement et la performance des alliances transfrontalières, nous étudierons dans cet article les pratiques clés du succès en matière de management interculturel.

Les entretiens semi-directifs que nous avons menés auprès de 22 allianceurs (managers d'alliances) et de 11 salariés tunisiens et français opérant dans 11 alliances franco-tunisiennes asymétriques stables révèlent que l'audit culturel, la généralisation et l'accélération du rapprochement interculturel (*via* la sensibilisation des parties prenantes à l'interculturalité, la formation interculturelle interne et/ou externe, la mise en place d'une organisation aplatie et la promotion de la parité au niveau de l'équipe managériale et des équipes de travail) représentent des pratiques clés d'une gestion réussie de la diversité culturelle au sein d'une alliance stratégique entre entreprises de nationalités différentes.

## Introduction

Sous l'impulsion de la globalisation des marchés et d'une concurrence mondiale farouche, de plus en plus d'entreprises nouent des alliances stratégiques internationales<sup>(1)</sup> dans le but d'atteindre une taille critique et

un rayonnement supérieur, d'accéder à des ressources et à des capacités spécifiques (ROTHAERMEL et BOEKER, 2008) et de renforcer ainsi leur compétitivité (MEIER, 2004 ; BLANCHOT, 2006 ; KALE et SINGH, 2009). En dépit de cet engouement, ces alliances ne font pas généralement long feu et les résultats ne sont que rarement à la hauteur des objectifs visés (BRULHART, 2005). Les études traitant de leur issue le confirme, faisant état d'une durée de vie limitée : 7 alliances sur 10 ne dépassent pas le cap des dix années d'existence (MESCHI, 2005). En 2010, il a été fait mention d'un taux d'échec de l'ordre de 50 % (KAPLAN et al., 2010). Les *joint-ventures* internationales connaissent un taux de fin prématurée particulièrement élevé : il varie entre 30 et 70 %, selon le contexte étudié (PRÉVOT

<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 présente au minimum une dimension transfrontalière : a) soit parce que l'une de ses entreprises parties prenantes collabore avec un partenaire d'une nationalité différente, b) soit parce que celle-ci travaille dans un contexte étranger où la rencontre de cultures organisationnelles et de politiques nationales différentes est perceptible, ou encore,

c) si elle exerce son activité dans un contexte où les deux situations précédentes sont simultanées (BLANCHOT, 2006).

et GUALLINO, 2010). Les échecs fréquents de ces opérations de rapprochement sont souvent imputés par la littérature aux différences culturelles organisationnelles et nationales, qui rendraient incertain le processus d'intégration (FRANCK, 2000). Relativisant ce constat, Egg (2000) et Meier (2004) précisent que ce ne sont pas les divergences culturelles en tant que telles qui induisent l'échec, mais bien l'inadéquation et/ou l'inefficacité du système managérial instauré dans ces alliances.

Dans une étude menée en 2009 par le Cabinet de conseil Bain & Co auprès de 10 000 cadres de 73 pays, la culture figurait (ex æquo avec la stratégie) au premier rang des préoccupations managériales en matière de réussite des opérations de développement à l'international (COISNE, 2012). Pourtant, les performances affichées par ces combinaisons culturelles sont loin d'être satisfaisantes et continuent d'alimenter recherches et expérimentations.

Mais, même si elles sont abondantes et variées, rares sont les études académiques ayant trait aux thématiques du management interculturel et de la performance des alliances transfrontalières à établir des corrélations entre ces deux dimensions et à identifier explicitement les pratiques d'une gestion efficace de l'interculturalité (REN et al., 2009). L'explication qui peut être avancée de cette rareté tient au fait que les entreprises internationales qui réussissent l'intégration de leurs différences culturelles ne communiquent que très peu sur leurs *best practices* afin de préserver les avantages que procurent celles-ci face à la concurrence (BARMEYER et MAYRHOFER, 2008).

Le présent article se donne comme ambition d'identifier les pratiques clés du succès du management interculturel des alliances transfrontalières. En nous référant à une revue de la littérature sur l'interculturalité et les alliances, nous exposerons d'abord les principaux effets négatifs et positifs des écarts culturels sur les liens inter-organisationnels et interpersonnels. Ensuite, nous mettrons en exergue les procédés théoriques de management de la diversité culturelle permettant aussi bien de contrecarrer les impacts indésirables des dissemblances culturelles que d'exploiter pleinement les bienfaits que celles-ci véhiculent. Enfin, nous dégagerons les procédés les plus décisifs dans la réussite de ce processus managérial à travers l'étude de 11 cas d'alliances franco-tunisiennes asymétriques stables.

## Les effets de l'interculturalité sur les alliances stratégiques internationales

Si des audits culturels entrepris dès la phase de négociation des contrats d'alliances internationales permettent de prendre conscience de l'ampleur de l'éclectisme culturel qui caractérisera ces futurs rapprochements, ils ne procurent pas, à eux seuls, suffisamment d'éléments pour permettre de manager efficacement des équipes de travail multiculturelles.

Selon Dupriez et Simons (2002), Blanchot (2006) ou encore Coisne (2012), ces audits devraient

s'accompagner d'une évaluation des impacts (aussi bien bénéfiques que préjudiciables) qui sont susceptibles d'apparaître dans le futur. Un tel diagnostic constituera, dans un premier temps, un référentiel pour la conception d'un dispositif managérial de cohabitation et d'intégration culturelle. Dans un deuxième temps, il donnera lieu à l'élaboration d'un tableau de bord permettant aux allianceurs (managers d'alliances) d'orienter les comportements individuels vers une 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).

### Les effets positifs de l'interculturalité...

La littérature sur la gestion de la diversité a donné naissance à un courant de recherche qui considère l'interculturalité comme une source d'enrichissement pour l'organisation et qui s'inscrit en faux contre le caractère nuisible de toute forme de différence (ADLER, 2002). Yeganeh (2006) va jusqu'à assimiler la diversité culturelle à une ressource immatérielle à exploiter et à une source d'avantage compétitif, les équipes multiculturelles possédant un fort potentiel de productivité grâce à la large gamme des ressources, des points de vue et des compétences de leurs membres.

Dans le cadre spécifique des alliances entre entreprises de nationalités différentes, plus les dissemblances culturelles (tant organisationnelles que nationales) sont significatives, et plus le potentiel de création de valeur collective est important, puisque l'utilité de la contribution du partenaire local s'accroît logiquement d'autant plus que grandit l'écart entre les routines requises par l'entreprise en voie d'internationalisation et celles qu'elle détient déjà (BLANCHOT, 2006). De surcroît, l'encastrement des capacités des entreprises dans des contextes sociaux distincts ne peut qu'entraîner une moindre transparence et augmenter, ce faisant, le risque concurrentiel que représente pour elles une trop forte internalisation de leurs compétences (HAMEL, 1991). La limitation de ce phénomène de cloisonnement permet d'assurer une *interdépendance durable*, et donc la longévité de la relation (BLANCHOT, 2006).

Selon Santos et al. (2004), l'avantage majeur de son hétérogénéité culturelle est pour toute entreprise l'accroissement de sa 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).

De manière concomitante, les dissemblances perçues constituent 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 entre modes de pensée, elle élève le niveau d'objectivité des débats en diminuant certaines implications subjectives négatives, elle permet d'améliorer la réceptivité des individus aux idées nouvelles (TAPIA, 1991) et, enfin, elle conduit

à des solutions anticonformistes dans lesquelles chaque culture apporte ses compétences et ses forces spécifiques.

Au niveau social, la présence de pratiques culturelles variées permet de créer une sensibilité spontanée faite d'une conscience aiguë des défis à relever qui incite à une communication intensive et à des collaborations interpersonnelles soutenues (SIRMON et LANE, 2004).

#### ... mais aussi les effets négatifs de celle-ci

Au-delà des retombées bénéfiques de l'interculturalité, certains problèmes lui sont également imputés. 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 aura des répercussions matérielles néfastes (comme l'apparition d'incompréhensions significatives ayant tendance à amplifier les conflits managériaux et des débats chronophages empêchant des 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), et celle-ci engendrera à son tour l'apparition d'une adversité intra-alliance implicite, dans le cadre même de l'activité collective. En conséquence, une spirale négative s'enclenchera rendant utopique la création d'une entente inconditionnelle censée favoriser l'auto-contrôle et la solidarité dans l'action (FAULKNER et ROND, 2000 ; LUO, 2002).

Le fait de ne partager ni les mêmes systèmes d'interprétation de la réalité ni les mêmes croyances ou valeurs peut par ailleurs être la cause de divergences dans le jugement, la perception des problèmes rencontrés et les approches dans le traitement des difficultés (d'IRIBARNE et al., 2002), génératrices de perplexité, et même, dans certains cas, de méfiance vis-à-vis d'autrui.

Les dissimilitudes linguistiques et communicationnelles (verbales et non verbales) peuvent, quant à elles, provoquer des maladresses et des frustrations qui nuisent à la qualité de la relation (EMERSON, 2001). En appauvrissant la communication et l'échange des idées, elles rendent l'apprentissage interorganisationnel incertain, entraînent des retards et génèrent une incapacité à renégocier les termes de l'accord en fonction des 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 factionnalisme et clanisme au niveau des équipes de travail : la réunion de nationalités différentes synonymes d'identités sociales distinctes renforce la différenciation, les sentiments négatifs (SALK et SHENKAR, 2001) et les stratégies de résistance (VAN MARREWIJK, 2004).

Du fait d'oppositions entre les mécanismes de résolution des conflits et les mécanismes de motivation des acteurs, la construction d'une confiance partagée s'avère être à son tour problématique.

Ainsi, il est plus difficile d'établir un rapport de confiance entre des individus provenant de cultures dites « universalistes » et des individus issus de cultures dites « particularistes ». Alors que pour les premiers, la règle doit l'emporter sur la relation, pour les seconds, ce sont les relations interpersonnelles qui doivent primer. Les universalistes peuvent dès lors penser que leur partenaire « particulariste » n'est pas digne de confiance au motif qu'il privilégiera toujours ses amis. *A contrario*, 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 ce non-partage des mêmes principes généraux en matière de relations qui sont constitutifs d'un contrat social venait à perdurer, la perception de la violation de normes deviendrait plus fréquente (MONIN, 2002).



Photo © Museumslandschaft Hessen Kassel/Ute Brunzel- BRIDGEMAN Images

Sculpture romaine d'une tête à double visage de type Janus (représentant probablement Dionysos et Apollon), 30-50 av. J.C., Musée archéologique de Kassel (Allemagne).

« Les différences culturelles dans les alliances internationales semblent prendre la forme de la tête « bifrons » de Janus : d'un côté, elles recèlent un potentiel de création de valeur, d'innovation et d'apprentissage interorganisationnel, mais de l'autre, elles sont source d'incompréhensions, de frictions et cause de l'érosion de la coopération. »

Somme toute, les différences culturelles dans les alliances internationales semblent prendre la forme de la tête « bifrons » de Janus : d'un côté, elles recèlent un potentiel de création de valeur, d'innovation et d'apprentissage interorganisationnel, mais de l'autre, elles sont source d'incompréhensions, de frictions et cause de l'érosion de la coopération.

## Vers une théorisation des pratiques du management interculturel

À ce jour, les recherches académiques menées sur le management interculturel n'ont généré aucune pratique universelle qui fût dédiée à la gestion de l'interculturalité au sein des rapprochements interentreprises internationaux.

Les pratiques le plus souvent déployées sont souvent calquées sur celles qui relèvent de la gestion intra-organisationnelle des ressources humaines et/ou de la culture d'entreprise. Une des raisons à cela serait la difficulté dans la délimitation des attributions d'un directeur des relations interculturelles (FONTAINE, 2007). Toutefois, les diverses tentatives de définition du rôle d'un tel responsable s'accordent toutes sur sa mission : celui-ci doit parvenir aussi bien à dépasser les écueils organisationnels et les problèmes relationnels véhiculés par l'interculturalité qu'à créer des synergies et à impulser une dynamique d'apprentissage.

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 destiné à mettre en place un système de pratiques permettant l'éviction des préjugés et des appréhensions, qui ont tendance à bloquer la communication et à rendre la collaboration stérile (MEAD, 2005).

De plus en plus d'auteurs plaident aujourd'hui en faveur d'une double vocation du management interculturel : d'une part, celle d'asseoir les conditions d'une intégration rapide des acteurs et, d'autre part, celle de faire face aux complications inhérentes aux dissimilitudes culturelles, tout en tirant pleinement parti de leurs bienfaits (CHEVRIER, 2003). Dans cette perspective, Bouayad et Legris (2007) préconisent de préserver les particularités culturelles et de faire en sorte qu'au lieu d'être ignorées, escamotées ou imposées, elles soient au contraire comprises, assimilées et acceptées. En cohérence avec l'approche de la divergence, ces auteurs rappellent d'ailleurs qu'il serait vain (et même utopique) de vouloir concevoir une culture spécifique à l'alliance formée, étant donné l'enracinement profond des valeurs organisationnelles et nationales dans l'esprit des salariés.

En vue d'assurer l'intégration sociale des acteurs et la régulation des effets (négatifs) de l'interculturalité, l'instauration d'un management aussi bien organisationnel (répartition des tâches, délégation du pouvoir...) que social (mise en place de canaux de communication, choix de méthodes de résolution des conflits...) est fréquemment mise en avant dans la littérature.

Ainsi, d'après Barmeyer et Mayrhofer (2002), convient-il de promouvoir la parité entre les entreprises partenaires en faisant abstraction de toute considération d'ordre capitalistique, et ce, en appliquant un principe de représentation symétrique lors de la constitution de l'équipe managériale et des équipes de travail.

Le développement d'un « esprit alliance » et d'un caractère inclusif du milieu de travail basé sur le respect d'autrui et sur l'acceptation des différences accélérant l'adaptation de tous les partenaires au nouveau contexte qui est celui de leur alliance, Meier (2001) suggère pour sa part le recours à une formation interculturelle des salariés (en interne et/ou en externe).

Celle-ci peut s'opérer par la diffusion, lors de réunions, d'expériences vécues par d'anciens responsables expatriés (BRULHART, 2005), la consultation de cabinets de conseil et/ou la participation des salariés à des séminaires sur le thème de l'interculturalité.

Destinée à sensibiliser les acteurs à la relativité des comportements et des valeurs qui leur sont propres (mais 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 aux yeux d'un ressortissant d'une culture donnée peut être légitime à ceux d'un ressortissant d'une autre culture. Sans pour autant tomber dans la normalisation des comportements, l'instauration de règles de conduite et la désignation d'un comité d'équité et d'éthique chargé de superviser l'application de ces règles par les acteurs de l'alliance sont tout aussi primordiales, l'enjeu étant de minimiser le risque d'éventuels chocs culturels qui rendraient dès lors la cohabitation interculturelle incertaine (BARMAYER et MAYRHOFER, 2008).

## Méthodologie de notre recherche

Le questionnement de notre recherche portant sur l'exploration de pratiques qui sont à la base du succès du management interculturel dans les alliances transfrontalières, notre enquête empirique n'a donc pas eu pour finalité de vérifier des tests statistiques.

Elle a plutôt visé à illustrer les assertions théoriques formulées plus haut, à évaluer leur correspondance avec la réalité et à les enrichir.

À cet effet, nous avons mené 33 entretiens semi-directifs auprès d'allianceurs et de salariés (18 Tunisiens et 15 Français) opérant dans 11 alliances franco-tunisiennes asymétriques stables (affichant une durée moyenne d'existence de 6 ans).

Ces alliances dyadiques réunissant 11 grandes entreprises françaises (dont 9 d'entre elles sont des multinationales) et 11 PME tunisiennes, opèrent dans les secteurs de l'automobile, de l'industrie du plastique, du textile et de l'agroalimentaire.

Les critères d'« asymétrie » et de « stabilité de la relation » que nous avons retenus pour sélectionner notre échantillon s'expliquent respectivement par notre désir d'identifier le degré d'influence des écarts culturels organisationnels (souvent significatifs entre de grandes entreprises et des PME) sur la configuration



**C**OMPÈRE le renard se mit un jour en frais,  
 Et retint à diner commère la cigogne.  
 Le régal fut petit et sans beaucoup d'apprêts ;  
 Le galant, pour toute besogne,  
 Avait un brouet clair ; il vivait chichement.  
 Ce brouet fut par lui servi sur une assiette :  
 La cigogne au long bec n'en put attraper miette ;  
 Et le drôle eût lapé le tout en un moment.  
 Pour se venger de cette tromperie,  
 A quelque temps de là, la cigogne le prie.  
 Volontiers, lui dit-il, car avec mes amis  
 Je ne fais point cérémonie.  
 A l'heure dite, il courut au logis  
 De la cigogne son hôtesse,  
 Loua très fort sa politesse ;  
 Trouva le diner cuit à point :  
 Bon appétit surtout ; renards n'en manquent point.  
 Il se r'jouissait à l'odeur de la viande  
 Mise en menus morceaux, et qu'il croyait friande.  
 On servit, pour l'embarrasser,  
 En un vase à long col et d'étroite embou-hure.  
 Le bec de la cigogne y pouvait bien passer ;  
 Mais le museau du sire était d'autre mesure.  
 Il lui fallut à jeun retourner au logis,  
 Honteux comme un renard qu'une poule aurait pris,  
 Serrant la queue, et portant bas l'oreille.

Trompeurs, c'est à vous que j'écris :  
 Attendez-vous à la pareille.

Illustration par Gustave Fraipont de la fable de Jean de la Fontaine, *Le renard et la cigogne*, c. 1900 (Éditions Quantin).

« Destinée à sensibiliser les acteurs à la relativité de leurs comportements et des valeurs qui leur sont propres (mais 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 aux yeux d'un ressortissant d'une culture donnée peut être légitime à ceux d'un ressortissant d'une autre culture. »

du management interculturel et de faire ressortir des pratiques ayant permis l'intégration sociale des acteurs et la stabilisation de la collaboration.

Quant à notre choix d'organisations de nationalités française et tunisienne, il s'explique par le paradoxe existant 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 la fréquente instabilité des partenariats noués entre les firmes françaises et les firmes tunisiennes (GOUIA et BELLON, 2003).

À fin d'exploitation des données collectées lors des 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 pour avantage d'offrir une certaine flexibilité au niveau du codage, ce qui permet de se concentrer sur les données codées (RICHARDS, 2005). Nous avons ainsi pu comparer entre eux les 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 de nos répondants, qui ont validé les conclusions que nous avons mises en avant.

Une des originalités de notre démarche est d'avoir analysé les expériences de managers positionnés à l'interface entre les entreprises alliées (des allianceurs) et leurs salariés. Rares sont les recherches à avoir intégré les perceptions qu'ont ces acteurs du management interculturel : jusqu'ici, les recherches portant sur les alliances interculturelles avaient privilégié les enquêtes réalisées auprès des dirigeants ou des directeurs des ressources humaines.

## Exploration et analyse des processus de gestion de l'interculturalité

Première étape dans l'instauration d'un management interculturel, l'audit culturel auquel il a été procédé, a été assez contraignant : la majorité de nos répondants ont mis l'accent 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) a été nécessaire. Les négociations et les visites des centres de production intervenues en amont de la ratification du contrat de rapprochement étaient trop sporadiques et trop courtes pour parvenir à établir un diagnostic approfondi des caractéristiques culturelles du partenaire. L'étape d'audit culturel a, par conséquent, été prolongée (en moyenne, elle s'est poursuivie sur les trois mois suivant le démarrage de l'activité commune). Même si cette étape a été laborieuse et longue, elle n'en a pas pour autant été négligée. En effet, la perspective de devoir gérer les

équipes en improvisant ou au cas par cas selon les circonstances du moment a été catégoriquement et unanimement rejetée par les allianceurs interrogés. Se fondant sur leur expérience personnelle, ceux-ci n'ont que rarement envisagé une telle alternative, qui, selon leurs dires, n'aurait absolument pas permis d'aboutir à une cohabitation interculturelle viable et productive.

Le repérage des spécificités culturelles organisationnelles des alliés pressentis ayant servi de base pour juger du *cultural fit* à achever, une sensibilisation des salariés et des cadres au contexte culturel distant a été opérée (dans le cadre de réunions) afin de leur faire prendre conscience du fait que des incompréhensions mutuelles, des blocages de la communication entre pairs et des tensions risquaient d'apparaître. Si l'étape de sensibilisation a d'abord été orientée vers la résorption des effets pervers de l'interculturalité, c'est parce que les allianceurs étaient partis du principe qu'en l'absence d'une maîtrise de ces effets, des affrontements internes pouvaient éclater et que des dysfonctionnements étaient susceptibles de compromettre la pérennité même de la relation (cette démarche proactive est d'ailleurs celle préconisée par le cabinet de conseil McKinsey).

Tirant profit de l'attention accordée par l'ensemble des acteurs aux écarts culturels (tant organisationnels que nationaux) existants, les allianceurs ont jugé opportun de faire porter par la suite leur réflexion collective sur la répartition des tâches, les modalités de prise de décision, la communication et les méthodes de résolution des conflits. Dans le cadre d'un management interculturel généralisé (de préférence à un management restreint aux seuls managers situés à l'interface ou amenés à s'expatrier), l'implication de toutes les parties prenantes a été sollicitée. La création par les dirigeants d'une fonction transversale Ressources humaines dans l'organigramme de 7 des alliances conclues corrobore ce choix (cette fonction étant essentiellement chargée d'affecter les salariés aux divers postes, de réguler la communication et de promouvoir l'apprentissage).

Pour illustrer 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. Étant habitués à exécuter leurs tâches tout 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 enfant avaient du mal à accepter la supposée indifférence de leurs homologues français à ce genre de discussion. Dans ce cas précis, l'intervention d'un manager français a été capitale : il a expliqué 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 dont fait preuve le management : un manager tunisien d'une PME spécialisée dans la fabrication d'articles ménagers en matière plastique a joué le rôle d'accompagnateur et de traducteur afin de faciliter l'acceptation, puis l'assimilation de nouvelles instructions techniques données par 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 une alliance avec une entreprise tunisienne 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 (GOUJA et BELLON, 2003), ce même manager (ayant été chargé de mission dans des pays du Maghreb par le passé) a par la suite veillé à intervenir « *dès l'instant où des signes d'animosité ou de renfermement sur soi apparaissent* ».

Même si ces procédés d'accompagnement social et de formation interculturelle (BRULHART, 2005) sont restés ponctuels, ils montrent clairement qu'il n'a nullement été question de concevoir et de mettre en place une quelconque culture commune spécifique à l'alliance. À ce sujet, se basant sur son expérience personnelle acquise lors de collaborations antérieures avec des partenaires européens et asiatiques, un alliancier tunisien 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 retirés de 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 qu'elle ne permet pas à des individus audacieux et créatifs de s'exprimer* ».

La normalisation culturelle est ainsi perçue par ces deux allianceurs comme étant une arme à double tranchant : si elle favorise la stabilité de la relation, elle peut aussi lui faire perdre 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 que pouvait avoir un partenariat.

À l'inverse, l'approche du compromis entre les disparités culturelles a, selon la plupart des salariés interrogés, évité tout choc culturel, mais aussi, *de facto*, la résistance au changement, et ce, au profit d'une cohésion sociale soutenue et d'une identification des salariés à l'alliance.

Plusieurs salariés nous ont ainsi affirmé que lorsque des litiges survenaient, ils étaient résolus en interne sans l'intervention d'un tiers médiateur, comme si les problèmes « de famille » devaient se régler « en famille ». Lorsque des rotations de personnel et des expatriations de certains d'entre eux étaient décidées par la direction, leur soumission à ces décisions était totale du fait de l'assimilation du principe de subordination à l'intérêt général des intérêts particuliers. Axée sur la conciliation entre les cultures, l'approche par le consensus a parallèlement permis d'asseoir une confiance objective à l'égard d'autrui garantissant le rejet de tout conformisme unificateur, et ce sans égard pour les richesses culturelles.

Dans le cadre d'une synthèse des pratiques clés du processus managérial interculturel ayant été instaurées dans les alliances composant notre échantillon, nous en dressons la liste suivante :

- l'adoption d'une organisation aplatie (c'est-à-dire faiblement hiérarchisée) pour raccourcir le temps de propagation (de descente) des consignes ainsi que le temps d'arbitrage des conflits, pour fluidifier la communication horizontale et transversale, et pour assurer une représentation paritaire des alliés tant au sein de l'équipe managériale qu'au sein des équipes de travail ;
- la recherche permanente du consensus général lors des prises de décisions afin de mobiliser l'ensemble des acteurs ;
- une rapidité d'action du management permettant de dissiper toute appréhension ou tout préjugé susceptible de rendre le travail en commun davantage problématique que créateur de valeur ;
- la décentralisation du pouvoir afin de responsabiliser les acteurs.

Ces pratiques ont constitué autant de leviers d'une gestion participative. Les allianceurs 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 au cours de séances de *brainstorming*. En faisant le choix d'une intégration culturelle et sociale désirée et non imposée (COISNE, 2012) et d'un apprentissage interculturel graduel, ils ont surtout cherché à éviter le bouleversement de valeurs et de convictions profondément 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) s'agissant de l'alliance Renault-Nissan), chacun étant convié à respecter les préceptes de celle-ci.

Les trois piliers communs que nous avons pu identifier sont :

- a) le respect mutuel et l'ouverture sur autrui,
- b) la préservation des spécificités culturelles dans le but de créer des synergies et des flux d'idées originales,
- c) et, enfin, la mise à profit des complémentarités culturelles.

La diffusion de cette charte constituant une sorte de « contrat moral » destiné à faire face à toute résistance au changement et à éviter une « adhésion de pure façade » au projet de rapprochement interculturel a stimulé le dialogue social. En constituant un véritable point d'appui, elle a favorisé une gestion équilibrée entre préservation et transformation, une gestion renvoyant au concept d'homéostasie de Barmeyer et Mayrhofer (2008). Les acteurs sont ainsi passés du stade de la méfiance à celui d'une collaboration inconditionnelle grâce au processus collectif d'acculturation et de socialisation largement prôné par Adler (2002).

L'objectif n'étant ni de se limiter à rendre « simplement » tolérable la cohabitation entre les cultures pour leurs systèmes de représentation et d'actions ni de stabiliser l'alliance, bon nombre d'entreprises tunisiennes ont su tirer profit des opportunités d'apprentissage que leur offrait l'interculturalité.

À titre d'illustration, dans deux PME tunisiennes de l'agroalimentaire, « des innovations apportées aux procédés de fabrication et aux 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 des pannes et les frais de réparation ». De même, convaincue par l'efficacité du programme d'organisation de la production de son partenaire français, une PME tunisienne spécialisée dans la fabrication de vêtements pour homme a internalisé le principe de la polyvalence des ouvriers en les formant « afin de faire face aux absences répétées de salariés occupant des postes clés dans la chaîne de valeur » (un manager tunisien) : « Même si une cohabitation interculturelle viable est une condition 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 jamais été question de laisser traîner les choses : contrairement aux directions qui ont bénéficié au début de la relation d'une véritable « lune de miel », une phase temporaire au cours de laquelle le niveau élevé d'enthousiasme a permis d'estomper les conflits et de dépasser le handicap de la nouveauté (CHERIET et al., 2008), au niveau des équipes de travail, une action rapide s'est très vite imposée. Dérogeant à ce principe, les dirigeants d'une grande entreprise agroalimentaire française « ont fait l'erreur de vouloir généraliser l'osmose qui existait avec leurs homologues tunisiens » (un manager français). Le rythme peu soutenu de l'intégration sociale avait, en effet, « envenimé les échanges entre les salariés, créé un clivage interorganisationnel et réduit quasi 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 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 a été engagé afin de trouver rapidement des solutions. Les résultats ne se sont pas fait attendre : « les points de discordance 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 managers d'alliances, 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 avoir pris conscience du fait que la communication doit intervenir dans une alliance internationale encore plus qu'ailleurs en amont de la réparation des premières erreurs et que le temps passé à la rectification est inversement proportionnel à celui investi dans la relation.

## Conclusion : limites et perspectives de cette recherche

Les chercheurs en stratégie sont unanimes sur le fait qu'en s'isolant de son contexte économique international, une entreprise, quel que soit son secteur d'activité, n'est guère en mesure d'être efficace et efficiente. Pour remédier aux limites et aux contraintes d'une stratégie en solitaire, les alliances stratégiques internationales sont de plus en plus considérées comme incontournables pour des entreprises souhaitant atteindre des objectifs de compétitivité, tels que la maîtrise de leurs coûts de production, l'amélioration de leur productivité, l'amélioration de la qualité et le renforcement de l'innovation. Or, le travail en commun avec une firme étrangère peut s'avérer problématique du fait de la coexistence de mondes culturels dissemblables.

Les interviews que nous avons menées auprès de 33 managers et salariés français et tunisiens révèlent qu'une combinaison de certaines pratiques managériales assure l'intégration des acteurs et une cohabitation interculturelle mutuellement profitable. Il s'agit avant toute chose de procéder à un audit culturel approfondi afin de canaliser les actions managériales vers les points de divergence qui sont susceptibles de porter les préjudices les plus graves à la relation.

Par la suite, il conviendrait *via* une formation (interne et/ou externe) soutenue de sensibiliser les acteurs au projet de rapprochement interculturel afin que ceux-ci soient pleinement mobilisés et apportent une contribution générale et tangible à la réalisation dudit projet.

Enfin, une accélération et une optimisation du processus de management interculturel à travers la mise à contribution des acteurs et le renforcement de l'autocontrôle (par exemple, *via* la diffusion de principes éthiques de conduite) favorisent la canalisation des efforts vers la mise en exploitation des opportunités véhiculées par l'interculturalité.

La juxtaposition de ces différentes pratiques vise à réunir les conditions d'un rapprochement culturel et social voulu et non prescrit, avec pour point de mire



la conversion de la diversité culturelle en une force d'action stratégique. Le fait de renier (ou, au contraire, d'imposer) ses propres artefacts et son propre système de valeurs dans une logique de conformisme idéologique ou d'homogénéité culturelle ne saurait, au vu des expériences des personnes que nous avons interrogées, aboutir à une réelle intégration et encore moins à une exploitation significative des bienfaits de l'interculturalité. Les pratiques du management interculturel que nous avons ainsi présentées pourraient servir de modèle aux alliances transfrontalières.

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 à la faible fiabilité des interprétations avancées, le traitement et l'analyse des *verbatim*s n'ayant été effectués que par un seul chercheur.

Quant à la troisième limite de notre recherche, 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 nécessairement restreinte. Le nombre des alliés et leurs nationalités sont en effet des variables qui ont des incidences non négligeables sur l'ampleur et sur l'intensité des impacts des dissimilarités culturelles, ainsi que sur les pratiques managériales d'intégration sociale<sup>(2)</sup>.

Notre article suggère plusieurs pistes de recherche : ainsi, il serait, par exemple, intéressant de comparer les choix effectués par les managers d'alliances de notre échantillon avec les stratégies menées par leurs dirigeants. Afin de valider leur démarche managériale, il nous paraît par ailleurs nécessaire de tester le paradigme de la divergence et les pratiques de gestion de l'interculturalité avancées sur un échantillon qui soit à la fois plus large et davantage multisectoriel, un test s'inscrivant dans le cadre d'une étude quantitative.

De surcroît, la distinction entre des outils de management relevant de cultures relativement proches et ceux pour lesquels 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 répliquabilité de certains de ces outils en fonction des profils organisationnels et culturels des alliés.

Une étude longitudinale portant sur une longue période serait aussi susceptible de permettre d'évaluer le niveau de progressivité de l'influence des procédés de gestion des écarts culturels sur l'intégration des acteurs et sur l'exploitation des effets positifs véhiculés par l'interculturalité.

(2) Pour une revue de littérature des études consacrées aux effets du nombre des partenaires d'une collaboration, voir Makino et Beamish (1998).

Enfin, une autre piste de recherche prometteuse pourrait être d'explorer les pratiques du management interculturel à mettre en place lors de chacune des phases 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, qui sont des déterminants du management des alliances tout au long de leur cycle de vie, et les issues stratégiques que connaissent chacune de ces alliances.

## BIBLIOGRAPHIE

ADLER (N.J.), *International Dimensions of Organizational Behavior*, Wadsworth, Belmont, 2002.

ADLER (N.J.), "Cross-cultural Management: Issues to Be Faced", in *International Studies of Management and Organization*, vol. 13, n°1-2, pp. 7-45, 1983.

ASLANOFF (A.), *La Perception de la performance des fusions et acquisitions dans le secteur bancaire*, thèse de doctorat, Université de Nice Sophia Antipolis, 2013.

BARDIN (L.), *L'analyse de contenu*, Paris, Presses Universitaires de France, 2001.

BARMEYER (C.I.) & MAYRHOFER (U.), « Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan », in *Revue Management & Avenir*, n°22, pp. 109-131, 2008.

BARMEYER (C.I.) & MAYRHOFER (U.), « Le Management interculturel : facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales ? », in *Gérer et Comprendre*, n°70, pp. 24-33, décembre 2002.

BLANCHOT (F.), « Alliances et performances : un essai de synthèse », in *Cahier de recherche CREPA-DRM*, n°2006-1, Université Paris-Dauphine, 2006.

BOUAYAD (A.) & LEGRIS (P.Y.), *Les Alliances stratégiques, maîtriser les facteurs clés de succès*, Paris, Éditions Dunod, 2007.

BRULHART (F.), « Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ? », in *Management*, vol. 8, n°4, pp. 167-191, 2005.

CHERIET (F.), LEROY (F.) & RASTOIN (J.L.), « Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : cas des entreprises agroalimentaires en Méditerranée », in *Management International*, vol. 12, n°3, pp. 45-60, 2008.

CHEVRIER (S.), "Cross-cultural management in multinational project groups", in *Journal of World Business*, vol. 38, n°2, pp. 141-149, 2003.

COISNE (C.), *La Gestion des différences culturelles dans les fusions-acquisitions internationales : une compétence distinctive ?*, XXI<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, IAE de Lille, 4-6 juin, 2012.

COX (T.), *Cultural Diversity in Organizations - Theory, Research and Practice*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1993.

- D'IRIBARNE (P.), HENRY (A.), SEGAL (J-P.), CHEVRIER (S.) & GLOBOKAR (T.), *Cultures et mondialisation : gérer par-delà les frontières*, Paris, Éditions du Seuil, 2002.
- DUPRIEZ (P.) & SIMONS (S.), *La Résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, Bruxelles, De Boeck, 2<sup>ème</sup> édition 2002.
- EGG (G.), « Les principes plus importants que les outils », in *Revue française de gestion*, n°131, pp. 108-113, 2000.
- EISENHARDT (K.M.), "Building Theories from Case Study Research", in *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, pp. 532-550, 1989.
- EMERSON (V.), "An Interview with Carlos Ghosn, President of Nissan Motors, Ltd. and Industry Leader of the Year (Automotive News, 2000)", in *Journal of World Business*, vol. 36, n°1, pp. 3-10, 2001.
- ERNST (D.) & BAMFORD (J.), "Your Alliances Are Too Stable", in *Harvard Business Review*, vol. 83, n°6, pp. 133-141, 2005.
- FAULKNER (D.O.) & ROND (M.D.), "Perspectives on Cooperative Strategy", in FAULKNER (D.O.) & ROND (M.D.) (dir.), *Cooperative Strategy: Economic, Business and Organizational Issues*, Oxford, University Press, 2000.
- FONTAINE (R.), « Cross-cultural management : six perspectives », in *Cross-Cultural Management: An International Journal*, vol. 14, n°2, pp. 125-135, 2007.
- FRANCK (G.), « Acquisitions américaines : le management français en question », in *Revue française de gestion*, n°131, pp. 136-144, 2000.
- GOUIA (R.) & BELLON (B.), *Les Alliances industrielles et le développement méditerranéen*, Tunis, Centre de Publication Universitaire, 2003.
- HAMEL (G.), "Competition For Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances", in *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 83-103, 1991.
- HLADY-RISPAL (M.), *La Méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck, 2002.
- JOLLY (D.), *Alliances interentreprises : entre concurrence et coopération*, Paris, Vuibert, 2001.
- KALE (P.) & SINGH (H.), "Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here?", in *Academy of Management Perspectives*, vol. 6, n°2, pp. 45-62, 2009.
- KAPLAN (R.S.), NORTON (D.P.) & RUGELSDJOEN (B.), "Managing Alliances with the Balanced Scorecard", in *Harvard Business Review*, January-February, 2010.
- LANE (P. J.), SALK (J.E.) & LYLES (M. A.), "Absorptive Capacity, Learning and Performance in International Joint-Ventures", in *Strategic Management Journal*, vol. 22, n°12, pp. 1139-1161, 2001.
- LANGLOIS (R.) & ROBERTSON (P.), *Firms, Markets and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*, London/New York, Routledge, 1995.
- LUO (Y.), "Building Trust in Cross-Cultural Collaborations: Toward a Contingency Perspective", in *Journal of Management*, vol. 28, n°5, pp. 669-694, 2002.
- MAKINO (S.) & BEAMISH (P.), "Performance and survival of joint-ventures with nonconventional ownership structures", in *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n°4, pp. 797- 818, 1998.
- MEAD (R.), *International Management - Cross-cultural Dimensions*, Malden, Oxford, Carlton Victoria: Blackwell Publishing, 2005.
- MESCHI (P.X.), « Apprentissage d'expériences des partenaires et survie des coentreprises », in *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, n°4, pp. 121-152, 2005.
- MILES (M.B.) & HUBERMAN (A.M.), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck, 2003.
- MONIN (P.), « Vers une théorie évolutionniste réaliste des alliances stratégiques », in *Revue française de gestion*, vol. 139, pp. 49-71, 2002.
- PREVOT (F.) & GUALLINO (G.), *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*, XIX<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Luxembourg, 2-4 juin, 2010.
- REN (H.), GRAY (B.) & KIM (H.), "Performance of International Joint Ventures: What Factors Really Make a Difference and How?", in *Journal of Management*, vol. 35, n°3, pp. 805-832, 2009.
- REUS (T.H.) & LAMONT (B.T.), "The double-edged sword of cultural distance in international acquisitions", in *Journal of International Business Studies*, vol. 40, n°8, pp. 1298-1316, 2008.
- RICHARDS (L.), *Handling qualitative data: A practical guide*, London, Sage, 2005.
- ROMELAER (P.), « Innovation et contraintes de gestion », in ALTER (N.) (dir.), *Les Logiques de l'innovation*, Paris, La Découverte, pp. 65-104, 2002.
- ROTHAERMEL (F.) & BOEKER (W.), "Old technology meets new technology: Complementarities, similarities and alliance formation", in *Strategic Management Journal*, vol. 29, n°1, pp. 47-77, 2008.
- SALK (J. E.) & SHENKAR (O.), "Social Identities in an International Joint-Venture: An Exploratory Case Study", in *Organization Science*, vol. 12, n°2, pp. 161-178, 2001.
- SANTOS (J.), DOZ (Y.) & WILLIAMSON (P.), "Is Your Innovation Process Global?", in *Sloan Management Review*, vol. 45, n°4, pp. 31-37, 2004.
- SIRMON (D. G.) & LANE (P.J.), "A Model of Cultural Differences and International Alliance Performance", in *Journal of International Business Studies*, vol. 35, n°4, pp. 306-319, 2004.

SODERBERG (A.M.) & HOLDEN (N.), "Rethinking Cross Cultural Management in a Globalizing Business World", in *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 2, n°1, pp. 103-121, 2002.

TAPIA (C.), *Management et sciences humaines*, Paris, Éditions d'Organisation, 1991.

VAN MARREWIJK (A.), "The Management of Strategic Alliances: Cultural Resistance. Comparing the Cases of Dutch Telecom Operator in the Netherlands Antilles and Indonesia", in *Culture and Organization*, vol. 10, n°4, pp. 303-314, 2004.

WACHEUX (F.), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica, 1996.

YAN (A.) & ZENG (M.), "International joint-venture instability: a critique of previous research, a reconceptualization, and directions for future research", in *Journal of International Business Studies*, vol. 30, n°2, pp. 397-414, 1999.

YEGANEH (H.) & SU (Z.), "Conceptual Foundations of Cultural Management Research", in *International Journal of Cross-Cultural Management*, vol. 6, n°3, pp. 361-376, 2006.