

Table Ronde: «Du Multilinguisme et du Management Interculturel»

Université Antilles-Guyane - Crillash - le 20.04.11

Jean-Paul Larçon, HEC Paris

Les Entreprises Multinationales et le Management des Différences

1. Une nouvelle Génération de Multinationales

Les multinationales existent depuis plus d'une centaine d'années, mais leur nombre et leur puissance économique se sont développées surtout à partir des années 1970. Ces entreprises qui étaient d'abord en majorité américaines, européennes puis japonaises étaient à la recherche de ressources naturelles comme Shell qui emploie aujourd'hui 93.000 employés dans 90 pays, ou à la conquête de nouveaux marchés comme IBM, Procter et Gamble, General Electric, Siemens ou Toyota.

La dernière vague d'entreprises multinationales se présente différemment avec d'une part les multinationales issues des pays émergents - les BRIC mais aussi l'Afrique du Sud, le Mexique ou la Turquie- et d'autre part les entreprises multinationales de petite ou de moyenne taille. Nées dans un monde global, ces entreprises exploitent des niches ou des segments d'activité et leur internationalisation leur permet d'utiliser plus avant ou de conforter leur avantage concurrentiel par des alliances ou des acquisitions (Khanna & Palepu, 2006).

Ainsi Cemex (Mexique) rivalise avec Lafarge (France); Embraer (Brésil) rivalise avec Bombardier (Canada), Huawei Technologies (China) avec Alcatel Lucent (France).

Les nations ou les régions de taille moyenne comme la Belgique, la Suisse, Taiwan ou encore Singapour, limitées quant au marché intérieur et parfois pauvres en ressources naturelles ont donné souvent naissance à des multinationales puissantes. C'est le cas de Nestlé, entreprise suisse, qui emploie 280.000 personnes dans le monde entier ou du Taiwanais Acer qui est le numéro deux mondial des PC.

Parmi les quelques 60.000 entreprises multinationales, certaines ont la très grande majorité de leur activité en hors de leur pays d'origine. C'est le cas d'ABB (énergie et automation, 117.000 employés, présente dans 100 pays, siège en Suisse), de Nokia (équipement électronique, siège en Finlande) ou encore de Pernod Ricard (alimentation- boissons, siège en France) dont l'indice de «transnationalité» est supérieur à 90%.

Il en est de même pour les banques et les compagnies d'assurance. En 2009 BNP Paribas se classait au 2^{ème} rang mondial des multinationales financières en termes de diversité géographique avec 600 filiales à l'étranger dans 61 pays.

Le défi managérial des multinationales consiste donc à construire puis à gérer un ensemble d'activités, de filiales d'usines de réseaux de distribution, de personnels dans une multiplicité de sites distants.

La globalisation, sous l'angle de l'abaissement des barrières douanières et la libre circulation des capitaux conduit parallèlement à la désagrégation des chaînes de valeur, c'est-à-dire un redéploiement géographique des usines, centres de recherche, filiales de ventes, etc. Ceci ajoute à la complexité des relations et à l'interdépendance entre les différentes filiales ou établissements de la multinationale.

2. Le Management de la Différence

L'influence des cultures nationales est très forte sur le fonctionnement des organisations (D'Iribarne, 1989).

Les différences culturelles et linguistiques sont des facteurs clés favorisant ou défavorisant le développement international des activités, et elles ont un rôle particulièrement important en matière de processus de décision et de circulation de l'information au sein des multinationales (Johanson & Vahlne, 1977).

La méconnaissance des différences culturelles expose à des malentendus, voire à des échecs (Trompenaars, 1994).

Les différences culturelles expliquent en partie les difficultés rencontrées lors de certaines stratégies d'implantation à l'étranger ou de fusions d'entreprise transfrontalières.

Ce fut le cas de l'échec de la fusion entre Daimler Benz et Chrysler aux Etats-Unis en 1998, de l'implantation avortée de Wal-Mart en Allemagne dans les années 2000, ou encore des difficultés qui ont suivi l'acquisition de Thomson Multimedia par le chinois TCL en 2003.

Langues et cultures, religions et valeurs, attitudes à l'égard de la hiérarchie et du pouvoir, degré plus ou moins prononcé d'individualisme, attitudes en matière de communication ou de négociation, attitude par rapport au temps et au sens de l'urgence, tolérance au changement, équilibre entre la vie professionnel et la vie

Table Ronde: «Du Multilinguisme et du Management Interculturel»

Université Antilles-Guyane - Crillash - le 20.04.11

Jean-Paul Larçon, HEC Paris

personnelle, etc. constituent autant de facteurs de distance entre les différentes unités au sein d'une multinationale (Hofstede, 1980).

Le monde n'est pas plat : les distances géographiques, culturelles, administratives et économiques restent fortes malgré la globalisation (Ghemawat, 2001).

Les distances géographiques pèsent toujours malgré l'abaissement de la durée et du coût de transport. Les usines japonaises d'automobile en Europe ont été paralysées par le manque de pièces venant du Japon après les catastrophes de Mars 2011.

Les distances entre les environnements administratifs et juridiques sont parfois considérables, ainsi que les distances économiques entre les pays les plus riches et les pays émergents en termes de pouvoir d'achat, et d'urbanisation, de styles de vie, ou d'habitudes de consommation.

3. Choix Stratégiques des Multinationales et Cultures Nationales

Les critères économiques - la taille du marché ou l'accès à des ressources naturelles - sont souvent les premiers critères de choix d'une implantation à l'étranger. On observe une forte corrélation entre les flux d'Investissement Direct à l'étranger et le taux de croissance du pays ou de la région considérée.

Toutefois les cultures nationales ont une influence certaine sur les modalités de développement à l'étranger (Kogut & Singh, 1988), le choix des pays dans lesquels on investit et sur la pérennité de l'opération.

Jusqu'aux années 2000 les multinationales espagnoles comme Telefonica, Banco Bilbao Vizcaya, Banco Santander, et Repsol ont surtout investi en Amérique Latine en achetant une série d'entreprises locales situées par ordre d'importance en Argentine, Brésil, Mexique, Chili, Colombie et Venezuela. L'Amérique Latine représentait alors plus de la moitié des investissements espagnols à l'étranger et la proximité culturelle entre l'Espagne et ces pays non seulement a facilité ces implantations, mais contribué aussi au renouveau des relations politiques, économiques et culturelles avec l'Espagne. L'Amérique du Sud a servi de tremplin aux entreprises espagnoles, avant de revenir en Europe et de jouer à un autre niveau (Guillén, 2006).

Les entreprises chinoises réussissent particulièrement bien en Asie émergente, dans sur des marchés économiquement assez proches du marché chinois comme le Vietnam, l'Indonésie ou la Malaisie, et dans lesquels les minorités chinoises peuvent avoir un rôle éminent dans le domaine du commerce et des affaires.

Le géant Indien du software Infosys a des filiales en Allemagne, en Angleterre et en Allemagne pour le développement de ses affaires en Europe. Mais il a choisi l'île Maurice pour son bilinguisme, son cadre fiscal avantageux, sa bonne infrastructure de communication et sa situation géographique comme centre de sauvegarde de ses données informatiques. Ceci permet à Maurice de développer son avantage concurrentiel en matière de prestations de services dématérialisés.

4. L'Organisation des Multinationales et le Management des Différences

Le dilemme central des entreprises multinationales en termes d'organisation a trait à l'équilibre nécessaire entre d'une part le respect des différences liées aux différences de marchés et d'environnements et d'autre part la nécessité de coordonner et d'intégrer ces activités dispersées en un ensemble cohérent.

Les solutions varient d'une entreprise à l'autre et évoluent au sein de chaque entreprise au fil du temps.

Dans certaines industries comme l'édition, l'habillement, l'alimentation et les boissons, les spécificités locales sont fortes et poussent au respect voire à la valorisation des différences.

En revanche pour d'autres produits et services comme le téléphone mobile, l'ordinateur, ou les équipements industriels, les besoins de standardisation et de mondialisation l'emportent vite sur les spécificités nationales. On peut parler d'organisation multidomestique quand les spécificités nationales prévalent, de solution transnationale dans le cas contraire (Prahalad & Doz, 1987).

La plupart des grandes entreprises ont une politique de langue et ont adopté l'anglais comme langue commune. Il y en effet avant tout une peur des barrières de langage plus qu'une reconnaissance des avantages de la diversité.

Table Ronde: «Du Multilinguisme et du Management Interculturel»

Université Antilles-Guyane - Crillash - le 20.04.11

Jean-Paul Larçon, HEC Paris

Siemens, qui est allemande a choisit l'anglais comme langue officielle. Nestlé en revanche garde deux langues le français et l'anglais. Hitachi a choisit l'anglais, mais la plupart des multinationales japonaises qui ont établi avec succès des filiales aux Etats-Unis continuent à faire face à de grands problèmes de communication liées à une culture de consensus qui est perçue comme une perte de temps par les managers américains.

L'adoption d'une langue commune ne s'oppose d'ailleurs pas une pratique multilingue, surtout au sein des entreprises dont l'anglais n'est pas la langue du siège social. En fait cela conduit plutôt au bilinguisme ou multilinguisme d'une majorité de cadres de l'entreprise, en particulier ceux qui travaillent à l'interface entre le siège et les filiales.

On peut ainsi parler de l'entreprise multinationale comme d'une communauté multilingue (Luo & Shenkar, 2006).

La composition des Etats Majors des multinationales est également un indicateur intéressant.

Le Comité Exécutif du Groupe ABB en 2011 est composé de 11 membres: un Allemand, deux Américains, un Anglais, un Belge, un Finlandais, deux Français, un Irlandais, et deux Suisse. On peut dire à coup sûr qu'une culture internationale prévaut au sommet de l'entreprise. A l'inverse un certain nombre de grandes entreprises américaines, japonaises ou françaises ont des comités de direction qui reste très nettement dominé par une nationalité.

La gestion des carrières des cadres à haut potentiel est en revanche beaucoup plus ouverte au sein des grandes entreprises internationales qui veillent élargir leur recherche de talents. Les critères d'âge, de sexe et de formation laissent de plus en plus le pas à des critères plus comportementaux: la mobilité géographique et professionnelle, le talent de meneur d'hommes, la capacité à communiquer et à s'organiser, la rapidité d'esprit, la motivation et l'ouverture d'esprit. Le ou les expériences réussies à l'international font partie évidemment des facteurs clés.

BNP Paribas développe un programme mondial de suivi et de développement des hauts potentiels, des hommes et femmes de toutes nationalités présentant les caractéristiques suivantes:

«Capacité d'adaptation à des environnements complexes, haut niveau de performance, leadership et vision stratégique, dimension multiculturelle et transversale, adhésion aux valeurs du groupe : réactivité, créativité, engagement, ambition».

Le Groupe allemand Siemens est présent dans plus de 190 pays dans trois domaines d'activité: l'industrie, l'énergie, et la santé. Depuis 2009 il s'est réorganisé en clusters géographiques pour permettre aux managers d'une même région de trouver des solutions communes. L'entreprise veut devenir un employeur global, identifier les talents partout dans le monde et offrir des perspectives de carrières internationales. Du coup les critères de recrutement évoluent, l'accent étant mis sur:

«la capacité à évoluer dans un contexte international, la maîtrise de deux à trois langues dont l'anglais, l'expérience professionnelle à l'étranger (y compris sous forme de stages), l'ouverture à la mobilité géographique et fonctionnelle, une forte capacité à travailler en réseau».

Le savoir faire interculturel est en effet particulièrement précieux au sein de l'entreprise en matière de:

- élaboration des stratégies de produits et de marketing par pays,
- relations avec les fournisseurs et les clients,
- transfert des connaissances ou des meilleures pratiques entre le siège et les filiales et d'une filiale à l'autre,
- management des projets transnationaux: alliances stratégiques, partenariats internationaux, Joint Ventures internationales, ou consortium de production ou de recherche.

On connaît les difficultés de management, mais aussi les avantages concurrentiels de l'alliance stratégique Renault-Nissan, ou encore d'une organisation plus intégrée comme celle d'Airbus.

Mais les mêmes difficultés d'intégration et les mêmes avantages liés à la diversité de culture, de pratiques et de modes de pensée se rencontrent dans la gestion quotidienne des équipes et des projets internationaux au sein des multinationales petites et grandes, issues des économies développées comme des pays émergents.

Table Ronde: «Du Multilinguisme et du Management Interculturel»

Université Antilles-Guyane - Crillash - le 20.04.11

Jean-Paul Larçon, HEC Paris

Les personnels des entreprises multinationales participent ainsi en fait à deux ou plusieurs cultures:

- une forte culture commune d'entreprise qui cherche à transcender les nationalités,
- une ou plusieurs cultures nationales ou régionales qui participent fortement à la vitalité de l'ensemble.

Cet équilibre pousse les entreprises à recruter et promouvoir des talents locaux, mais aussi à favoriser les mobilités internationales et à promouvoir les hommes et les femmes riches d'une diversité de formations, d'expériences, d'expertises, et de cultures.

Elles privilégient les mêmes critères lorsqu'elles recrutent les jeunes diplômés, avec une attention toute particulière aux premières expériences internationales - stages en entreprise et ou mobilité universitaire, à la pratique de plusieurs langues, et aux enseignements favorisant l'ouverture internationale, la formation et les expériences interculturelles.

References

- D'Iribarne Ph. (1989) *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*. Le Seuil: Paris.
- Ghemawat, P. (2001). 'Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion', *Harvard Business Review* 79(8): 137-147.
- Ghoshal, S. and Nohria, N. (1989) 'Internal differentiation within multinational corporations', *Strategic Management Journal* 10(4):323-337.
- Guillén M.F. (2006). *El auge de la empresa multinacional española*. Fundación Rafael del Pino. Marcial Pons. Ediciones Jurídicas y Sociales: Madrid.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequence*. Sage: London. CA.
- Johanson, J. and Vahlne, J. E. (1977) 'The internationalization process of the firm: a model knowledge development and increasing foreign market commitments', *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32.
- Khanna, T. and Palepu, K.G. (2006) 'Emerging giants: building world-class companies in developing countries', *Harvard Business Review*, 84 (10): p60-69.
- Kogut, B. and Singh, A. (1988) 'The effect of national culture on the choice of entry mode', *Journal of International Business Studies*, 23(1):29-53.
- Luo, Y. and Shenkar, O. (2006) 'The multinational corporation as a multilingual community: Language and organization in a global context', *Journal of International Business Studies*, 37(3), 321-339.
- Prahalad, C.K. and Doz, Y. (1987) *The Multinational Mission, Balancing Global Integration with local Responsiveness*. Free Press: New York.
- Trompenaars F. (1994). *L'entreprise multiculturelle*. Maxima: Paris.