



HAL
open science

Vision perceptuelle de la variable culturelle chez un distributeur internationalisé : le prisme du discours des managers

François Cassière, Rochette Corinne, Gilles Paché

► To cite this version:

François Cassière, Rochette Corinne, Gilles Paché. Vision perceptuelle de la variable culturelle chez un distributeur internationalisé : le prisme du discours des managers. Gualino, Lextenso éditions. Les nouveaux défis du management international, pp. 202-224, 2013. hal-04917038

HAL Id: hal-04917038

<https://hal.science/hal-04917038v1>

Submitted on 6 Feb 2025

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Vision perceptuelle de la variable culturelle chez un distributeur internationalisé : le prisme du discours des managers

François CASSIÈRE

Corinne ROCHETTE

Gilles PACHÉ

RESUMÉ : *L'internationalisation du distributeur résulte souvent de motivations synergiques, stratégiques ou marketing, pour conquérir de nouveaux consommateurs. Malheureusement, certaines variables, dont la culture, restent en retrait dans la mesure où elles ne sont pas perçues à l'origine comme des facteurs clé de succès par les stratèges. La variable culturelle, du fait de sa complexité, requiert des savoir-faire complexes afin d'optimiser la gestion des ressources humaines à l'international. Mobilisant un protocole qualitatif fondé sur l'analyse discursive, l'article se propose d'analyser la perception de la variable interculturelle de onze managers de la filiale de Carrefour localisée en Roumanie.*

MOTS CLÉ : *Culture nationale, culture organisationnelle, méthode qualitative, étude de cas, analyse du discours, internationalisation du distributeur.*

Un distributeur ne peut plus se contenter de rester aujourd'hui cantonné sur son marché national pour y trouver des sources de développement, notamment lorsque ce dernier est devenu mature. Il est alors confronté à un dilemme peu facile à surmonter : d'une part, la stratégie d'internationalisation à retenir ; d'autre part, le mode d'approche du marché le plus adapté pour atteindre ses objectifs. Ce dernier point est essentiel car le secteur de la distribution est marqué par un important niveau d'idiosyncrasie lié aux diversités culturelles que l'on retrouve dans les différents pays. La forme organisationnelle retenue par le distributeur répond à des impératifs de contrôle, de rapidité d'installation et de modalité endogène ou exogène de croissance (Picot-Coupey, 2006 ; Pederzoli, 2008), ou encore de facilités potentielles d'expansion du parc de magasins. Il s'agit en effet de se développer sur la base de principes managériaux éprouvés sur le marché domestique d'origine (Lehmann-Ortega et Schoettl, 2004), mais également de trouver la formule idéale permettant de répliquer certaines procédures de management, le plus rapidement possible et à moindre coût lorsque cela s'avère possible, en marge de la prise en compte affichée de la variable culturelle.

Dans l'approche internationale des marchés, les cultures nationale et organisationnelle ne se trouvent pas nécessairement au centre des préoccupations du distributeur. Leur imbrication et leurs frontières diffuses rendent critiques les procédures managériales à mettre en œuvre pour les

managers expatriés et impatriés. L'objectif de l'article est de s'interroger sur l'influence de la culture sur les managers d'un distributeur français implanté dans un pays émergent est-européen : la Roumanie. Il s'agit d'analyser la perception de la variable culturelle qu'ont les managers français et roumains de Carrefour autour de deux concepts clé : la culture nationale et la culture organisationnelle. Une revue de la littérature conduira à formuler un cadre d'analyse auquel seront confrontés, après un rappel de la méthodologie retenue, les résultats issus de l'étude de cas, pour donner lieu au final à un certain nombre de propositions managériales.

Stratégies et formes d'internationalisation

Lors des premiers pas hors de ses frontières, le distributeur recherche naturellement une certaine « sécurité stratégique » qui le conduit à l'adoption de pratiques ethnocentriques (Usunier et Prime, 2003). Celles-ci sont une réplique rapide de ses principes managériaux en territoire « hostile », mais il peut aussi conduire à mobiliser des stratégies plus « souples » (Lehmann-Ortega et Schoettl, 2004). La mutation des marchés et l'intensification des règles concurrentielles ont peu à peu changé la manière d'appréhender les marchés étrangers en utilisant des stratégies paradoxales qui sont les conséquences de dilemmes organisationnels, stratégiques ou culturels (Hampden-Turner, 1992 ; Mayrhofer, 2009).

Si les motivations de l'internationalisation d'un distributeur sont aisées à cerner, à savoir la recherche de nouveaux gisements de profitabilité, une rentabilité accrue des actifs et/ou la création de valeur pour les actionnaires, la question du *modus operandi* reste souvent délicate à traiter. La contrainte majeure pour le distributeur est de valoriser la « *prime au premier entrant* » sur les nouveaux marchés du fait de leur degré de maturité variable. La vitesse d'exécution de la manœuvre stratégique revêt ainsi une dimension critique, et un retard de déploiement de quelques mois par rapport à un concurrent peut avoir des effets dramatiques sur la conquête d'un marché. Les travaux de Mayrhofer (2004) et Picot-Coupey (2006) illustrent parfaitement ces problématiques.

Le distributeur, dès le départ, doit se poser la question de la formule de vente à implanter : souhaite-t-il s'appuyer sur un concept fort déjà développé sur le marché domestique, préfère-t-il opter pour une adaptation aux particularismes locaux (Dupuis et Fournioux, 2005), ou adoptera-t-il finalement des formes mixtes sur un même marché ? Par ailleurs, le distributeur devra opter entre des formes organisationnelles permettant d'avoir un maximum de contrôle sur son activité ou, au contraire, un contrôle moindre. Il devra aussi choisir les formes organisationnelles ayant un impact sur la plus ou moins forte rapidité de développement à l'étranger. Ainsi, la cession de licence, la franchise ou la *joint venture* internationale peuvent être plus ou moins efficaces selon les marchés (Meschi et Riccio, 2008).

La démarche d'internationalisation pose *in fine* la question du meilleur modèle managérial à exporter. Ghemawat (2007) retient trois formules utilisables (nommées le triangle des 3A) : *l'adaptation* (prise en compte des particularismes locaux, décentralisation, flexibilité, partenariats), *l'agrégation* (réalisation d'économies d'échelle par standardisation, homogénéité de la stratégie), et *l'arbitrage* (réalisation d'économies par spécialisation internationale). Elles permettent de réfléchir à la configuration, à la coordination, au contrôle, aux facteurs de blocage et à la stratégie de l'entreprise

selon les objectifs définis par les dirigeants. Ces éléments déterminent la démarche managériale à adopter, tout particulièrement lorsque la structure de l'organisation est confrontée à une forte croissance du nombre de magasins, et subit une refonte de ses fondements culturels (Cassière, 2010). Il est donc possible de raisonner en termes de distance culturelle, administrative, géographique ou économique pour expliquer non seulement les raisons de l'internationalisation des distributeurs (Ghemawat, 2001), mais aussi les schémas managériaux potentiellement mobilisables. Finalement, l'internationalisation pose en filigrane la question de la pertinence d'un développement universaliste à travers la réplique (ou non) d'une formule de vente performante et les synergies qui lui sont associées. Dans tous les cas, la stratégie retenue va plus ou moins fortement conditionner les modes de management des équipes.

Dilemmes culturels internationaux

Dans les travaux académiques à dominante behavioriste conduits sur le management du canal de distribution, il est habituellement fait référence à une lecture des échanges selon une perspective binaire, à savoir le conflit ou la coopération entre les membres. Une telle lecture est directement inspirée des paradigmes transactionnel vs relationnel ; la multiplicité des liens noués entre les membres du canal, à la fois au plan marketing et au plan logistique, illustre l'importance d'une réflexion fondée sur les formes de gouvernance (Filsler, 2002). Les formules de vente choisies dans le cadre de l'internationalisation, l'impératif temporel de rentabilité pour les actionnaires et les distances culturelles entre les acteurs rendent la variable culturelle particulièrement malaisée à manager ; le distributeur est alors tenté d'imposer son pouvoir et diffuser ses valeurs par la coercition. Comment réagiront les partenaires locaux, par exemple les fournisseurs, face à la menace d'un « impérialisme culturel » dont le distributeur peut être le vecteur ?

Depuis plusieurs années, la littérature met particulièrement l'accent sur l'importance d'une collaboration étroite entre entreprises et l'instauration d'un climat relationnel afin d'aboutir à une satisfaction mutuelle, source de performance pour le canal de distribution dans son ensemble (Anderson et Narus, 1990 ; Ganesan, 1994 ; Morgan et Hunt, 1994). Dans le cas du distributeur disposant d'un puissant leadership, comme cela peut être le cas pour Wal-Mart ou Carrefour, le dilemme stratégique est de savoir s'il doit imposer une norme universelle à ses partenaires, par exemple au niveau des procédures logistiques et/ou des technologies de vente des produits ou, au contraire, s'il doit chercher à s'adapter à chacun des contextes rencontrés par l'entremise d'une démarche relationnelle totalement spécifique (Rochette, 2010). Cette interrogation est centrale en contexte interculturel dans la mesure où les valeurs véhiculées par le distributeur viennent s'articuler plus ou moins harmonieusement aux valeurs déjà présentes dans le pays d'accueil.

Lorsque la variable culturelle est prise en compte efficacement, c'est-à-dire de manière proactive et non réactive, elle peut se présenter comme une force majeure dans le processus de pénétration d'un nouveau marché. La sous-estimer, tenter de l'ignorer ou, au contraire, y accorder une importance démesurée risque d'être à l'origine de crises plus ou moins violentes entre les partenaires. L'attention que l'entreprise doit porter à cette variable est marquée par une

ambivalence qui réside dans les contours diffus de la variable culturelle et à l'absence de consensus de la part des auteurs. Cependant, dans la perspective élargie qu'est celle du management du canal de distribution, la donnée culturelle s'avère être un véritable enjeu conduisant à reconsidérer les modèles managériaux.

L'approche proposée par Perlmutter (1969) ouvre des pistes intéressantes pour l'intégration de la variable culturelle, car par-delà des considérations de nature stratégique, il est possible de mettre en relief quatre approches culturelles sur lesquelles reposent des modèles de management plus ou moins universalistes et directifs. Les travaux d'Hofstede (1984 ; 2001) apportent une contribution majeure et novatrice à la compréhension de la variable culturelle. Toutefois, ils entraînent aussi de nombreux aller-retour entre les quatre indices culturels (Hofstede, 1984), puis cinq indices culturels (Hofstede, 2001), autour d'une perception standardisée – trop souvent adoptée – de la variable. Comme l'organisation est un construit culturel polymorphe (Morgan, 1999), elle peut être fortement ethnocentrique et conduire à une forte standardisation culturelle, même si des synergies entre les acteurs favorisent quelques velléités particularistes autour de phénomènes d'apprentissage (Trompenaars et Woolliams, 2003). Même si, au final, les relations empreintes de proximité culturelle contribuent au développement et au renforcement de la confiance (Blanchot, 2006).

La distance culturelle devient par conséquent un élément critique, surtout si l'écart se creuse progressivement entre les acteurs. L'influence de la distance culturelle suscite des débats vivaces parmi les chercheurs. D'aucuns lui confèrent un rôle important dans la configuration des relations entre les acteurs lors de l'entrée sur un marché international (Usunier et Lee, 2005) ; d'autres indiquent au contraire que la distance culturelle est un paramètre géré de façon réactive, avec peu d'impact sur les processus d'internationalisation (Angué et Mayrhofer, 2010).

Une enseigne doit donc apprendre à gérer sa ou ses formules de vente non seulement de manière efficace d'un point de vue marketing, pour satisfaire la demande finale, mais aussi de manière efficace d'un point de vue managérial, conformément à la culture organisationnelle choisie (Cameron et Quinn, 1999). Le degré d'expertise du distributeur en matière d'internationalisation conditionne sa capacité à gérer à la fois son adaptabilité au pays cible et sa propre diversité culturelle, ce qui rejoint les interrogations soulevées quant à la nature de la démarche culturelle menée notamment par les distributeurs alimentaires français au Portugal (Crespo de Carvalho et Paché, 2002).

Entrelacs culturels nationaux et organisationnels

L'analyse de la variable culturelle dans le secteur de la grande distribution complexifie l'approche d'un marché puisque celle-ci peut être prise en compte à deux niveaux distincts. Le premier niveau concerne la variable marketing pour laquelle l'adaptation des gammes aux *desiderata* des consommateurs sur les marchés de destination oblige l'enseigne à prendre en compte des considérations culturelles pour mieux « coller » aux besoins locaux. Le second niveau met en tension les cultures nationales et organisationnelles au sein même de l'enseigne à cause des différentes nationalités des salariés, mais aussi des différences de valeurs et de savoir-faire entre les acteurs. Hofstede (2001) considère la culture nationale comme une programmation mentale, alors qu'elle

s'inscrit, dans ses dimensions anthropologiques, comme la résultante d'un héritage sociétal à plusieurs niveaux en termes de normes et valeurs (Trompenaars et Woolliams, 2003). D'un point de vue purement organisationnel, elle est aussi un mécanisme permettant de réagir rapidement dans des situations imprévues. La variété des clés d'entrée associées à la variable culturelle rendent son management délicat lorsqu'il est empreint d'une forte culture d'entreprise (Davel *et al.*, 2008 ; Trabelsi, 2008). La culture organisationnelle est construite elle aussi autour de normes, de valeurs et de symboles, mais elle relève beaucoup plus d'une logique d'apprentissage organisationnel (Lemaître, 1984). Cette culture d'entreprise est en fait une norme rassurante qui cautionne les actions dans un cadre sécurisant. Lorsque les managers rencontrent au quotidien des difficultés d'ordre culturel, ils privilégient (ou se réfugient derrière ?) la culture organisationnelle, fondamentalement plus rassurante lorsque les relations d'affaire s'avèrent incertaines (Liu *et al.*, 2009), dans la mesure où elle joue un rôle de norme qui s'impose aux individus. Le lien entre cette approche culturelle au sens national et au sens organisationnel laisse encore planer de nombreuses inconnues.

Kostova (1999) rappelle aussi l'importance du problème des transferts de pratiques managériales entre culture nationale et organisationnelle autour d'un « *profil institutionnel du pays* » actionnable autour de contextes *social* (imposition d'une stratégie normative mise en place de manière plus ou moins poussée), *organisationnel* (nécessité d'une compatibilité organisationnelle et culturelle pour les deux organisations) et *relationnel* (attitudes relationnelles comme clé de voûte du transfert de pratiques). Pour Chevrier (2000), les différents modes de fonctionnement des entreprises ne permettent pas de dissocier clairement ce qui relève de la culture nationale de ce qui relève de la culture organisationnelle, mais ils conditionnent en revanche l'utilisation de diverses pratiques managériales.

La place des managers expatriés devient donc cruciale car les apprentissages interculturels sont une source d'amélioration de la coopération grâce à une meilleure compréhension de l'autre (Bartel-Radic, 2003), ou pour permettre d'instaurer des ajustements mutuels (Bonet et Paché, 2004). C'est pourquoi il est vital de développer des compétences interculturelles chez les managers expatriés. L'importance des relations entre individus en termes de rites, de traditions, de pluralité et de qualité des rapports dans le management des compétences interculturelles est un trait fort d'une dynamique interculturelle positive (d'Iribarne, 1989). En bref, manager une *équipe biculturelle* (la culture dominante impose davantage ses idées, ses stratégies, son mode de travail et sa langue) ou une *équipe multiculturelle* (il existe au moins trois cultures différentes qui exigent un cadrage des contrats de délégation et une définition des règles de travail) ne réclame pas les mêmes savoir-faire (Barmeyer, 2008).

Variable culturelle et apprentissages organisationnels

Les entrelacs des variables culturelles nationale et organisationnelle contribuent à créer des antagonismes perceptuels chez les managers, et cela au détriment de leur efficacité managériale. Il leur faut donc intégrer consciemment ou inconsciemment la notion d'apprentissage organisationnel pour manager au mieux la variable culturelle. Ingham (2002) rappelle l'existence de la « double

illusion » rattachée à la variable culturelle. La première est de vouloir absolument gommer les différences culturelles et imposer une norme de gestion applicable à tous ; la seconde est de vouloir rechercher à tout prix un mix culturel. L'entreprise a intérêt à mettre en place des modes de fonctionnement permettant de valoriser l'atout interculturel, tant pour comprendre la réalité des marchés (Prime, 2001), que pour faciliter l'adoption de les modes de management pertinents (Meier, 2005).

Les difficultés contextuelles de l'internationalisation complexifient la transposition et la génération d'apprentissages. Les apprentissages organisationnels, qu'ils soient individuels ou collectifs, se rattachent à des contenus de savoir-faire ou de savoir-être destinés à résoudre instantanément un problème, ou à inscrire dans l'organisation des processus plus pérennes et lourds (Argyris et Schön, 1978). Or, ces apprentissages renvoient l'organisation et les acteurs vers la présence indispensable d'un socle de valeurs communes d'où doit émerger une solution fondée sur des routines (Hofstede, 1991), routines permettant de résoudre, outre des problématiques culturelles, des problématiques d'ordre organisationnel.

Le distributeur et ses partenaires doivent rechercher la meilleure efficacité possible. La performance de leurs relations passe par la construction de méthodes communes autour d'apprentissages destinés à diffuser des savoir-faire et des savoir-être parmi les partenaires (dans les domaines des processus et du management), *via* les managers en place. Les processus d'apprentissage organisationnel résultent en fait d'une certaine « *routinisation* » de la gestion des savoirs qui joue un rôle positif sur le contenu des relations, car la répétition de ces savoirs évite l'apparition de situations conflictuelles entre les acteurs et améliore à terme le contenu de leurs relations.

Compétences interculturelles et communautés de pratiques

Les apprentissages interculturels et organisationnels sont caractérisés par deux niveaux : le niveau individuel et le niveau collectif. Il existe un lien étroit entre la variable interculturelle, organisationnelle par essence, et les caractéristiques des communautés de pratiques, à savoir un engagement mutuel, l'existence d'une entreprise commune, la production d'un répertoire partagé, et la mise en commun d'un savoir individuel et collectif par la restitution de connaissances implicites et/ou tacites (Josserand et de Saint-Léger, 2004). Ces éléments relèvent d'un apprentissage ou d'une programmation de leurs membres (au sens d'Hofstede [2001]), afin de créer entre eux des espaces libres d'échange. Rappelons qu'une communauté de pratiques peut être vue comme « *un groupe de personnes reliées entre elles de façon informelle par une expertise partagée et une passion pour une entreprise conjointe* » (Wenger et Snyder, 2000:139).

Par ailleurs, nous pouvons également considérer que les clusters interculturels que constituent les managers du distributeur avec chacun de ses partenaires sont autant de mini-communautés différentes au sein d'une organisation dans le cadre desquelles les acteurs doivent faire preuve d'empathie interculturelle. Ceci passe par la remise à plat des systèmes de valeurs de chacun pour fonder une troisième culture (Kim, 2001), même si en marge des impératifs managériaux dictés par l'organisation, la mise en œuvre de la variable interculturelle reste problématique, voire hypothétique du fait des multiples ajustements à pratiquer (Chevrier, 2000). Il n'est donc pas

utopique de penser que la troisième culture puisse s'apparenter à une culture d'entreprise déguisée, dans le sens où elle est la matérialisation de choix effectués par des acteurs qui, finalement, dictent leur conduite et leur personnalité aux différents membres de l'organisation.

La performance culturelle est ainsi liée à une volonté commune de la part des protagonistes de surpasser les obstacles qui sont autant de sources de conflits et donc de barrières à l'émergence de relations positives. Elle passe par la « refonte » des perceptions que les acteurs ont de la culture de l'autre. Ceci revient à mettre en commun des compétences et des savoirs culturels sur la base desquels les partenaires vont extraire un substrat commun propre à leur histoire, qui les rend plus efficaces dans l'utilisation de leurs propres compétences interculturelles.

Méthodologie et constats issus du terrain

Une étude de cas a été conduite auprès de Carrefour sur la base de son implantation en Roumanie. La recherche est construite autour d'un protocole qualitatif s'appuyant sur une série d'entretiens en face-à-face auprès de managers français et roumains de l'enseigne basés en Roumanie. L'étude de cas vise à comprendre quelle est la perception que les managers ont de l'impact de la variable interculturelle sur les relations qu'ils entretiennent avec leurs collaborateurs ou leurs partenaires d'affaire. La recherche, de nature qualitative et exploratoire, s'intéresse à l'analyse du discours des acteurs. L'échantillon est composé de 11 individus (7 femmes et 4 hommes), dont 4 Français et 7 Roumains ayant des fonctions de managers. Le discours des acteurs a été recueilli en mai et juin 2009 à partir d'un guide d'entretien semi-directif. Le corpus total, résultant de 12 h 30 d'interviews (et représentant 144 pages de retranscription), a ensuite été analysé à l'aide du logiciel Tropes 7.0. Le Tableau 1 synthétise les informations relatives aux interviewés.

Tableau 1 : Caractéristiques des interviewés

| Numéro | Fonction | Durée de l'entretien <i>hh:mn</i> |
|--------|--|--------------------------------------|
| 1 | Responsable franchise supermarchés | 01:21 |
| 2 | Directrice adjointe formation | 00:58 |
| 3 | Responsable des achats | 01:18 |
| 4 | Directrice hypermarché | 00:23 |
| 5 | Directrice hypermarché | 01:01 |
| 6 | Directrice <i>reporting</i> audit et consolidation | 01:16 |
| 7 | Responsable marketing client | 01:14 |
| 8 | Directeur logistique | 01:06 |
| 9 | Directeur régional | 01:47 |
| 10 | Directeur hypermarché | 01:05 |
| 11 | Contrôleur qualité et formation | 00:56 |

Pour Carrefour, deuxième groupe mondial de distribution derrière Wal-Mart, l'internationalisation est un axe majeur de croissance depuis plus de vingt ans, d'abord dans les pays peu éloignés

géographiquement (Italie) puis dans les pays de l'Est (Pologne, Roumanie, Russie et Bulgarie) et en Asie. Entrée en Roumanie *via* une *joint venture* avec le franchisé Hyparlo, l'enseigne a ouvert son premier hypermarché en juin 2001 à Bucarest, suivi de quatre autres magasins jusqu'en 2005. La reprise en main de la totalité du capital par le groupe Carrefour en 2005 a permis d'ouvrir 18 hypermarchés supplémentaires pour atteindre 23 unités début 2011. En 2007, le rachat des supermarchés Artima (2007), passés en 2009 sous l'enseigne Carrefour Market (28 magasins), positionne Carrefour comme le second distributeur en Roumanie, derrière Metro, avec 51 magasins et près de 7.500 salariés début 2011.

L'analyse des *verbatim* met en avant les problématiques de Carrefour et de ses partenaires d'affaire autour de trois thématiques principales : *l'internationalisation du distributeur, le management des relations entre les acteurs, le management de la variable culturelle et de l'apprentissage organisationnel*. La population des managers étudiés regroupe des personnes dédiées à l'encadrement des équipes opérationnelles et fonctionnelles. Il s'agit des personnels de direction de magasin, de région, des achats, des ressources humaines, etc., depuis plusieurs années en poste dans leurs fonctions actuelles, en France et en Roumanie. Cette population possède un niveau d'études supérieures allant de la Licence au DESS (Master 2) pour les plus diplômés. On retrouve aussi quelques autodidactes qui justifient d'une grande expérience, entre 12 ans et 22 ans d'ancienneté pour les plus chevronnés. L'un d'entre eux vit par ailleurs sa trente-cinquième année d'expatriation. Les managers interrogés ont une fonction qui les oblige à prendre du recul. A ce titre, les discours sont parfois contradictoires. C'est aussi le signe qu'ils mettent une touche personnelle dans leurs modes de management ou qu'ils prennent du recul par rapport aux lignes directrices prônées par Carrefour au niveau central.

L'internationalisation du distributeur

Pour la majorité des managers, l'internationalisation est principalement une opportunité, soit de connaître d'autres personnes et pays, soit d'y faire une carrière (notamment pour les managers roumains, unanimes sur ce point). L'expérience est vécue comme une richesse mais associée à des difficultés pour certains d'entre eux, car certains étaient en réalité peu préparés à ce qu'ils allaient vraiment vivre sur le terrain, c'est « *l'expérience d'un étudiant avec un diplôme en poche, une formation d'une année en magasin et qui se retrouve à construire dans un univers chaotique, une gamme pour reproduire un modèle de commerce à la française* » (entretien n° 1). Pour d'autres, il s'agit d'un phénomène « naturel » car leur carrière a progressé de pair avec le développement de l'enseigne : « *pour moi la solution est simple j'ai toujours connu Carrefour [...], j'ai la culture du résultat et il faut que j'applique les procédures* » (entretien n° 4).

L'entrée par l'entremise d'un franchisé sans contacts particuliers avec la maison-mère a permis de créer une culture de PME mais avec un handicap de moyens pour se développer. Carrefour, par l'entremise du franchisé Hyparlo, a choisi d'explorer les potentialités du marché roumain par l'intermédiaire d'une structure humaine et matérielle très légère. Celle-ci était constituée de moins de 15 expatriés permanents, d'une part des managers avec une expérience internationale, aptes à encadrer des équipes, d'autre part, de jeunes collaborateurs destinés à occuper des postes

d'encadrement, formés sur le terrain avec les réalités du pays et sous la tutelle d'un directeur destiné à piloter le développement futur de l'enseigne.

Lors des 18 mois de pré-entrée sur le marché, certaines missions opérationnelles (relevés de concurrence, analyse des comportements des consommateurs locaux, etc.) ont été confiées à des étudiants en management en stage dans le pays. Cette période a permis de créer un fort esprit d'équipe autour de dimensions culturelles nationales et organisationnelles chez les managers expatriés. L'éloignement par rapport au siège social et la petite structure, centrée autour du chef, ont renforcé un sentiment d'appartenance à une équipe et à une nationalité : « *nous étions une équipe plus jeune, assez liée, parce que nous avons une expérience ensemble. On a pu évoluer en s'adaptant à ce qui se passait. On avait des procédures, des règles mais elles devaient être appliquées à la situation de la Roumanie* » (entretien n° 5). En effet, les managers disposaient sur le terrain d'un degré de liberté élevé du fait de l'éloignement de la maison mère, mais en revanche des moyens financiers, humains, marketing et logistiques plus difficiles à obtenir à cause de la petite taille du franchisé Hyparlo. Ceci s'est ressenti par la suite dans la faible rapidité d'implantation de l'enseigne dans le pays.

L'approche des relations humaines construite autour d'un chef (que l'on peut qualifier de patriarcale), a permis dès l'origine une grande souplesse d'adaptation (entretien n° 5) et une « *décentralisation claire* » (entretien n° 9) ; elles font défaut dans le contexte de complexification actuelle de l'organisation depuis la reprise en main par Carrefour Groupe. Ceci signifie que loin de leurs bases, les managers expatriés doivent trouver des solutions *ad hoc* à des problématiques quotidiennes en développant des modes de management qui leurs sont propres, dans lesquels ils se sentent à l'aise. Ils ne retrouvent plus ces conditions dans une organisation plus complexe.

Même si la reprise en main par Carrefour Groupe a permis de conserver une certaine autonomie, elle a néanmoins introduit des variables perçues comme négatives chez les managers, notamment envers les ressources humaines et la relation à l'autre, qui doivent s'inscrire dans un moule universaliste comme l'illustrent les propos du manager n° 9 : « *Aujourd'hui, on est malheureusement en train de reproduire le modèle de la distribution en France sur les pays de l'Est, et que contrairement à l'Angleterre ou des pays comme ça, on ne sait pas faire réellement du commerce sans taper, sans tirer sur tout ce qui bouge* ». Ceci se traduit par un changement de culture d'entreprise avec un affaiblissement de la dimension humaine (entretien n° 2). Huit années après l'entrée dans le pays, les managers perçoivent la formalisation plus forte des procédures comme peu choquante puisque qu'« *il s'agit de pratiques du groupe* » (entretien n° 10), particulièrement la centralisation et la recherche de productivité. Cette perception renforce clairement le poids que prend la culture d'entreprise au détriment de la culture nationale lorsque l'entreprise atteint un seuil d'activité nécessitant le recours aux pratiques considérées comme des garanties de stabilité : le management par la norme.

Conscients des limites que cela entraîne en matière de gestion des hommes, certains répondants vivent l'émergence de la culture d'entreprise comme une contrainte (entretien n° 1), d'autres lui confèrent des vertus rassurantes (entretiens n° 6 et n° 8). On la perçoit comme un mal nécessaire, mais conduite finalement avec un outil performant (entretien n° 7). En ce qui concerne les relations

entre individus, la reprise en main par Carrefour a généré des comportements opportunistes, marqués par l'ambition personnelle ; ils ont une conséquence négative sur la relation entre les individus dans une structure où le salarié devient un pion (entretien n° 1). Le changement organisationnel est illustré par le manager de l'entretien n° 8 qui précise qu'« *une multinationale dispose de règles universelles qui s'appliquent dans chacun des pays gommant ainsi les différences en termes d'organisation dans le travail* ».

Le management des relations entre acteurs

La relation est très souvent qualifiée de « *différente* » (cité 76 fois dans le corpus), impliquant de la part des managers un niveau d'engagement élevé à des degrés divers selon qu'il s'agit de managers de Carrefour ou du franchisé : « *C'est vrai qu'Hyparlo n'avait pas vraiment les moyens techniques, logiciels et la façon de faire n'était la même que chez Carrefour. On voit que Carrefour a plus l'expérience de l'étranger. Chez Hyparlo les dirigeants s'impliquaient directement ici, ils passaient beaucoup de temps ici* » (entretien n° 5). Pour eux, l'entreprise est fortement imprégnée de culture qui rend leur tâche « *difficile* » au quotidien (cité 64 fois dans le corpus). Ils considèrent que la relation à l'autre est importante dans le cadre professionnel, avec leurs « *collègues* » (cité 10 fois dans le corpus). Pour les managers français, elle nécessite une prise de risque importante de leur part car leurs collègues roumains « *pêchent par manque de savoir-faire, de prise d'initiative et ont une productivité très faible* » (entretien n° 10).

Le contexte culturel dans lequel se déroule la relation est important, surtout lorsqu'on se trouve loin de sa maison-mère. La détention de savoirs est fortement associée à la position hiérarchique (le chef) et à des notions de respect des hommes, des équipes, des règles et des procédures, mais également au respect des engagements et de la culture des autres. Les répondants croient en ces valeurs comme ciment du système, tant d'un point de vue organisationnel qu'humain, faute de quoi le sentiment d'appartenance à l'organisation disparaît : « *avec Hyparlo on était mis au courant de tous les projets, des futures ouvertures, on parlait des hommes, de tout, on était impliqué à 100 %, dans le quotidien. On avait des contacts, on avait des échanges, des réunions, alors que chez Carrefour, c'est "CAC 40", on est un numéro un point c'est tout !* » (entretien n° 11). Il faut donc s'impliquer dans un management participatif voire dans une « *dimension affective fondamentale pour la cohésion de l'équipe* » (entretien n° 4).

Par ailleurs, tous les répondants avouent ouvertement subir une obligation de résultat, de volume et de chiffre d'affaires. Il faut « *convaincre par la preuve* » (entretien n° 1), tout en construisant des relations saines car l'humain est un peu délaissé, et le fort *turn over* rend la mission complexe du fait que « *les objectifs soient uniquement chiffrés et que peu importe le sacrifice, c'est le résultat qui compte* » (entretien n° 2). Ceci a été évoqué tant dans les relations internes qu'externes (entretien n° 5). La perception des managers vis-à-vis de relations à contenu partenarial n'est une façade. Pour eux, il ne peut y avoir partenariat : « *il faut sans cesse exercer des pressions importantes sur les partenaires* » (entretien n° 9).

Le partenariat dessert l'efficacité de l'organisation dans la mesure où il rend perméable leur culture d'entreprise, leurs normes de fonctionnement, leur pouvoir sur les autres acteurs moins aguerris ; il

leur confère par conséquent moins de poids dans les relations. Il faut en quelque sorte « *fondre les partenaires dans un moule* » (entretien n° 10), conforme aux modes de fonctionnement que souhaite mettre en place le distributeur. On devine ici les facteurs de blocage organisationnel que peut générer une telle philosophie managériale. La dimension universaliste des relations avec les collaborateurs et subalternes est illustrée par l'utilisation de verbes d'action : « *faire* » (cité 779 fois dans le corpus), « *pouvoir* » (cité 422 fois dans le corpus), « *aller* » (cité 388 fois dans le corpus), « *travailler* » (cité 184 fois dans le corpus), mais également des verbes liés à la communication et à la cognition comme « *dire* » (cité 392 fois dans le corpus), « *falloir* » (cité 277 fois dans le corpus), « *savoir* » (cité 184 fois dans le corpus).

Management de la variable culturelle et apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel renvoie pour la plupart des interviewés à la capacité à faire « grandir » leurs collaborateurs. Pour ce faire, Carrefour a instauré le partage des meilleures pratiques afin d'en favoriser la diffusion. Ce partage se fait mensuellement ; il est assimilable à une communauté de pratiques. Les processus sont « *très formalisés car il y a une partie de notre organisation de tous les jours qui est formalisée et parce que ce sont les pratiques du groupe* » (entretien n° 10). La diffusion du savoir avec les fournisseurs se réalise à deux niveaux. L'éducation se fait toujours « *par la preuve* » (entretien n° 1), de manière expérientielle (apprentissage en simple boucle) : « *On a sourcé un petit peu plus de 1.000 fournisseurs, ces gens-là n'avaient pas la connaissance, sans parler de connaissance du marché, mais même de notion de business, de commerce de coût de produits et de tarifs uniformes* » (entretien n° 9). L'apprentissage de la part des acteurs roumains se fait ensuite par mimétisme (apprentissage en double boucle), notamment dans la partie amont du travail : « *On a accompagné nos fournisseurs on les a structurés, pour développer leurs marchés, leur apprendre à développer leurs produits. Il y a eu un travail énorme qui a été fait là-dessus pendant 2 ou 3 ans, un travail de formation, un travail d'éducation. Aujourd'hui tout est retombé. Ils ont pris l'opportunité, mais ils ne l'ont pas travaillée* » (entretien n° 9).

Pour les managers de Carrefour, cela se traduit par une alternance de management participatif / directif et de moyens pour contrôler la diffusion des savoirs (entretiens n° 5 et n° 8), et ce, même s'il s'agit d'un vœu pieux. En effet, si les Roumains démontrent une « *volonté d'apprendre et d'essayer de s'en sortir* » (entretien n° 11), donc une attitude propice à la diffusion de valeurs, il est aussi important pour les managers de penser aux outils concrets qui peuvent et doivent être utilisés. La nécessaire formalisation pour ne pas perdre le savoir-faire et la qualité du travail est primordiale, d'une part, parce qu'il y a beaucoup de nombreux nouveaux salariés (entretien n° 10), d'autre part, parce qu'il faut assurer la continuité de l'activité avec les ressources humaines en place. C'est pourquoi les managers apprécient de voir leurs outils réutilisés et adaptés par leurs collaborateurs (entretiens n° 1, n° 9 et n° 11).

On notera la création de nombreux outils et supports, auparavant inexistantes en matière comptable et financière, marketing, logistique et de formation (entretiens n° 1, n° 6, n° 7, n° 9 et n° 11). Cette création est le fruit des managers ayant connu les deux cultures : Hyparlo et Carrefour. Il s'agit d'un

reporting classique, dans lequel les plus jeunes appliquent les directives émanant de Carrefour. Il ressort en filigrane que « *les outils doivent être adaptés, non seulement pour assurer la continuité de l'activité, mais une conformité aux standards du groupe* » (entretien n° 5). Ceci est vu comme « *une difficulté dans la transmission du savoir-faire, synonyme de détention de pouvoir pour les Roumains* » (entretien n° 9). Il faut donc exercer un fort contrôle pour éviter les changements de cap puisque les Roumains ont « *beaucoup de difficultés à transmettre leur savoir aux autres de peur de se faire prendre leur place* » (entretien n° 11).

Les managers font une distinction est très nette entre la culture au sens large (nationale) et la culture d'entreprise. Cette dernière s'apparente à une construction commune, sous la responsabilité du leader (entretien n° 6). Les avis divergent cependant sur ce sujet car d'autres répondants la voient comme quelque chose de très formel qui n'a rien à voir avec la réalité, et considèrent que la culture de Carrefour « *n'est pas vraiment forte* » (entretien n° 8), expliquant ainsi le faible attachement des salariés à l'entreprise. Ceci met en lumière des différences significatives entre un manager qui a su créer et piloter une structure *ex nihilo* et un manager en phase de construction de son outil, qui doit de fait légitimer et diffuser sa culture managériale. La définition de la culture reste très pragmatique chez les managers, et proche de la notion de savoir-faire.

La culture d'entreprise résulte finalement de ce qu'en font les individus (entretien n° 8). Sa création et sa diffusion passent par les managers qui ont initié le développement de Carrefour dès l'origine, mais aussi par une appropriation de la culture de l'autre : « *Pour moi c'est un échange, c'est très riche. En plus, la différence culturelle s'est souvent l'explication à nos petites mésententes et à nos petites misères de tous les jours. La différence culturelle, c'est extraordinaire* » (entretien n° 9). Les managers ont dû la construire en fonction du contexte et de leur ressenti, puis en assurer la diffusion auprès des collaborateurs (entretiens n° 1 et n° 4). Cette culture étant médiatisée par des valeurs diffusées par l'encadrement, il faut « *aplanir le complexe culturel des Roumains vis-à-vis des Français* » (entretien n° 8). Cela consiste principalement en une convergence culturelle d'abord de nature technique devant servir, à terme, de socle à une troisième culture évoquée comme une solution culturelle en « *reprenant la partie existante (technique) et en rajoutant autre chose* » (entretien n° 7). D'importantes différences culturelles ont été verbalisées, notamment par « *l'absence de parole et de notion de travail bien fait* » (entretien n° 4), ou encore par une réflexion uniquement à court terme chez les Roumains (entretien n° 5). Elles ont été résumées le plus souvent par l'adjectif de « *balkanique* ». On leur associe aussi une certaine « *cosmétisation de la réalité* » (entretien n° 7), et l'obligation de « *surveiller ce que font les gens, d'être tout le temps dans leur dos* » (entretien n° 8).

Pistes d'actions envisageables

À l'examen des 12 h 30 d'entretien, nous pouvons constater que certains managers ont une vision plutôt réactive vis-à-vis de la variable culturelle. Ils en ont conscience, mais la gèrent de manière opérationnelle en développant des outils « instantanés ». Des perceptions opposées se font jour, montrant par là même des degrés de maturité différents chez les managers. Les plus anciens ne sont pas nécessairement les plus perméables à la variable culturelle, mais agissent dans un schéma

d'application de garde-fous qui relèvent davantage d'une logique de processus managérial éprouvé que d'une véritable empathie culturelle.

Sensibilisation à la culture de l'autre partie

Si certains managers ont connu auparavant des expériences interculturelles, il ne faut pas sous-évaluer les différences de vitesse d'assimilation de la culture de l'autre partie par les managers. S'ils sont les garants d'une continuité managériale, ils doivent composer avec le poids d'une culture nationale très forte dans un pays émergent, ce qui influence les comportements organisationnels. En d'autres termes, il s'avère nécessaire de combler les écarts de perception et d'interprétation des cultures de la part des individus. La réduction de tels écarts est parfaitement illustrée par le cas de l'alliance entre Renault et Nissan, fondée sur la mise en place d'équipes de travail transversales (Barmeyer et Mayrhofer, 2009).

L'efficacité de l'outil repose sur une capacité à placer les managers en situation de s'habituer très précocement à la gestion de problématiques interculturelles. Ceci contribue aussi à la découverte des modes de réflexion et des modes opératoires de l'autre partie, et de les confronter aux siens propres dans le but d'harmoniser les processus managériaux et d'éviter les conflits culturels démotivants et destructeurs de la cohérence d'ensemble. Le distributeur, de par sa position dominante dans les échanges entre partenaires, doit ainsi jouer un rôle centripète dans le développement d'empathie interculturelle en référence au filtre de sa culture organisationnelle, le dénominateur commun autour duquel les relations vont s'organiser (Cassière, 2010).

En effet, dans la mesure où la culture organisationnelle s'impose aux acteurs, le cadre de référence ainsi créé se positionne comme le ferment d'une dynamique interculturelle facilitée. Par-delà la gestion du quotidien, les managers sont les dépositaires de la pérennité managériale de l'organisation lorsqu'ils quitteront le pays. Il leur faut donc s'appuyer sur des valeurs aisées à comprendre et assimiler de la part de leurs collaborateurs. Une telle sensibilisation relève de la responsabilité du distributeur par l'entremise d'une cellule interne dédiée dont la mission est non seulement de former et d'éduquer les managers à la variable interculturelle, mais également d'entretenir et de contrôler les acquis interculturels des ressources humaines. L'objectif est de se rapprocher le plus possible de comportements d'individus biculturés.

Nous pensons qu'il est également possible de doter les managers d'une sorte de « *roadbook* » managérial et culturel regroupant les meilleures pratiques qu'ils pourraient mettre en pratique au quotidien. Celui-ci pourrait prendre la forme d'un répertoire construit autour de trois thématiques : managériale, culturelle, organisationnelle, dans lequel il serait possible de trouver des pistes pour résoudre des nœuds liés aux trois domaines couverts. Les conflits (ou nœuds) qui surviendraient feraient alors l'objet d'un audit servant à enrichir le « *roadbook* » en vue d'une rediffusion aux managers. C'est pourquoi le choix des hommes à envoyer dans le pays cible est crucial.

Formation et encadrement des partenaires

Le distributeur doit conduire en amont de sa pré-entrée une veille culturelle pour connaître parfaitement ses partenaires (existence de sous-cultures si les partenaires sont autochtones,

analyse des relations des partenaires avec leurs compatriotes qui peuvent lui échapper et être nuisibles à terme, identification des cultures d'affaires en termes d'engagement ou d'opportunisme, etc.). L'embauche de personnel de la nationalité du pays de destination se présente comme un « plus » non négligeable car la seule maîtrise de la langue est loin d'être suffisante. Pour certaines fonctions, comme les achats et la logistique, une connaissance précise du contexte dans lequel se déroulent les échanges est tout aussi importante, voire plus.

Plus largement, il est du ressort du distributeur d'éviter la survenance de conflits culturels qui peuvent être liés à la fois à une absence de savoir-faire entrepreneurial chez les partenaires et à une absence de connaissances culturelles minimales liées au pays de destination, notamment en termes de négociation d'affaires et/ou de management des ressources humaines. Le distributeur doit donc mettre en place et entretenir avec ses partenaires locaux un système de valeurs partagées autour du type de relation qu'il souhaite créer avec eux. L'intensité de la dynamique relationnelle est un gage de succès, ce qui passe nécessairement par une forte empathie interculturelle.

Conclusion

Si la variable culturelle est importante pour la réussite de la stratégie internationale du distributeur, elle dépend au final des individus qui y sont confrontés, qui la composent et qui la diffusent. En cela, le rôle des managers s'avère vital. La variable culturelle s'enrichit des valeurs que le distributeur doit adopter *via* sa présence simultanée dans différents pays. Elle conduit à la définition de règles de conduite pour les équipes et à la cohérence des actions individuelles et collectives. Intégrer très tôt la dimension culturelle a pour objectif de garantir une continuité qui sert de ciment dans les relations, dans la mesure où il est essentiel pour le distributeur de se prémunir des à-coups en matière managériale.

Le plus souvent, les pré-requis relationnels ne sont pas initialement ancrés dans la culture d'un distributeur orienté marché domestique, mais la sécurisation de ses relations à moyen et long terme et sa capacité à fidéliser ses managers réclament un investissement en matière de compréhension interculturelle. Le poids de la culture organisationnelle autorise le distributeur à envisager avec sérénité la diffusion de sa culture organisationnelle aux dépens de la culture nationale. Cela passe par des phases différentes dans lesquelles les managers doivent prendre en charge, de manière réactive, les changements culturels induits par les « *cycles managériaux culturels* » inhérents au développement de l'enseigne. Le cas Carrefour indique clairement que les managers ont dû se plier, bon gré mal gré, à des allers-retours entre des phases universaliste / culturaliste / universaliste, ce qui influence leur comportement culturel et les conduit à rechercher d'abord la stabilité que garantit une culture organisationnelle forte.

Bibliographie

Anderson, James; Narus, James (1984). "A model of the distributor's perspective of distributor manufacturer

- working relationships”, *Journal of Marketing*, Vol. 48, n° 4, p. 62-74.
- Angué, Katia; Mayrhofer, Ulrike (2010). « Coopérations internationales en R&D : les effets de la distance sur le choix du pays des partenaires », *M@n@gement*, Vol. 13, n° 1, p. 1-37.
- Argyris, Chris; Schön, Donald (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*, Reading (MA): Addison-Wesley.
- Barmeyer, Christoph (2008). « La gestion des équipes multiculturelles », dans M.-F. Waxin et C. Barmeyer (sous la direction de), *Gestion des ressources humaines internationales*, Paris : Editions Liaisons, p. 249- 290.
- Barmeyer, Christoph, Mayrhofer, Ulrike. (2009). « Management interculturel et processus d’intégration : une analyse de l’alliance Renault-Nissan », *Management & Avenir*, n° 22, p. 109-131.
- Bartel-Radic, Anne (2003). « Le véritable voyage de découverte... : la dynamique des apprentissages interculturels dans un groupe international », *Actes de la 12^e Conférence Internationale de l’AIMS*, Les Côtes de Carthage, p. 1-34 (CD-rom).
- Blanchot, Fabien (2006). « Qu’est-ce qu’un manager d’alliances ? », *Cahier de Recherche n° 2006.3, CREPA / DRM*, Université Paris Dauphine.
- Bonet, Dominique, Paché, Gilles (2004). « Les relations logistiques entre industriels et distributeurs : des discours en quête de sens », *Revue Française du Marketing*, n° 198, p. 59-72.
- Cameron, Kim; Quinn, Robert (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*, New-York (NY): Addison-Wesley.
- Cassière, François (2010). *Impact de la variable interculturelle sur les relations d’un distributeur français avec ses partenaires étrangers : le cas de Carrefour en Roumanie*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II), février.
- Chevrier, Sylvie (2000). *Le management des équipes interculturelles*, Paris : Presses Universitaires de France.
- Crespo de Carvalho, José-Mexia, Paché, Gilles (2002). « Les distributeurs alimentaires adoptent-ils un modèle logistique universaliste ? L’exemple des enseignes françaises au Portugal », *Logistique & Management*, Vol. 10, n° 1, p. 51-61.
- Davel, Eduardo, Dupuis, Jean-Pierre, Chanlat, Jean-François (2008). *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec : Presses de l’Université de Laval et TELUQ / UQAM.
- D’Iribarne, Philippe (1989). *La logique de l’honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris : Editions du Seuil.
- Dupuis, Marc, Fournioux, Jean (2005). « Internationalisation du distributeur : de l’avantage compétitif à la performance », *Décisions Marketing*, n° 37, p. 45-56.
- Filser, Marc (2002). « Faut-il des théories pour gérer la distribution ? », dans V. Giard et H. Penan (sous la direction de), *Sciences de gestion et pratiques managériales*, Paris : Economica, p. 123-131.
- Ganesan, Shankar (1994). “Determinants of long-term orientation in buyer-reseller relationships”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, n° 2, p. 1-19.
- Ghemawat, Pankaj (2001). “Distance still matters: the hard reality of global expansion”, *Harvard Business Review*, Vol. 79, n° 8, p. 137-147.
- Ghemawat, Pankaj (2007). “Managing differences: the central challenge of global strategy”, *Harvard Business Review*, Vol. 85, n° 3, p. 59-68.
- Hampden-Turner, Charles (1992). *La culture d’entreprise : des cercles vicieux aux cercles vertueux*, Paris : Editions du Seuil.
- Hofstede, Geert (2001). *Culture’s consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across Nations*, Thousand Oaks (CA): Sage Publications, 2^e éd.

- Ingham, Marc (2002). « Valoriser la diversité culturelle par l'apprentissage organisationnel : essai sur les structures d'organisations internationales », dans P. Dupriez et S. Simons (sous la direction de), *La résistance culturelle : fondements, applications et implications du management interculturel*, Bruxelles : De Boeck, 2^e éd., p. 217-248.
- Josserand, Emmanuel, de Saint-Léger, Bertrand (2004). « Les difficultés des communautés de pratiques », *Actes de la 13^e Conférence Internationale de l'AIMS*, Le Havre, p. 1-23 (CD-rom).
- Kim, Yung Yun (2001). *Becoming intercultural: an integrative theory of communication and cross-cultural adaptation*, Thousand Oaks (CA): Sage Publications.
- Kostova, Tatiana (1999). "Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 24, n° 2, p. 308-324.
- Lehmann-Ortega, Laurence, Schoettl, Jean-Marc (2004). « Distribution et modèles d'internationalisation », *L'Expansion Management Review*, n° 114, p. 75-83.
- Lemaître, Nadine (1984). « La culture d'entreprise, facteur de performance », *Revue Française de Gestion*, n° 47-48, p. 153-161.
- Liu, Xueming; Baudet, Isabelle; Duyck, Jean-Yves; Jaussaud, Jacques (2009). « Les relations fournisseurs distributeurs dans la grande distribution en Chine : les pratiques comparées de deux grandes enseignes, Hualian et Carrefour », *Management & Avenir*, n° 21, p. 172-191.
- Mayrhofer, Ulrike (2004). "International market entry: does the home country affect entry-mode decisions?", *Journal of International Marketing*, Vol. 12, n° 4, p. 71-96.
- Mayrhofer, Ulrike (2009). « La distribution internationale : les logiques paradoxales des stratégies développées par les enseignes commerciales », dans E. Milliot et N. Tournois (sous la direction de), *Les paradoxes de la globalisation des marchés*, Paris : Vuibert, p. 153-168.
- Meier, Olivier (2005). « De la diversité culturelle à sa valorisation », *L'Expansion Management Review*, n° 116, p. 70-75.
- Meschi, Pierre-Xavier, Riccio, Edson-Luiz (2008). "Country risk, national cultural differences between partners and survival of international joint ventures in Brazil", *International Business Review*, Vol. 17, n° 1, p. 250-266.
- Morgan, Gareth (1999). *Images de l'organisation*, Bruxelles : De Boeck, 2^e éd.
- Morgan, Robert; Hunt, Shelby (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, n° 3, p. 20-38.
- Pederzoli, Daniele (2008). "The internationalization of voluntary groups : an exploratory analysis of selected value chain aspects", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 15, n° 2, p. 118-126.
- Picot-Coupey, Karine (2006). "Determinants of international retailing operation mode choices", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 16, n° 2, p. 215-237.
- Perlmutter, Howard (1969). "The tortuous evolution of the multinational corporation", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 4, n° 1, p. 9-18.
- Prime, Nathalie (2001). « Cultures et mondialisation : l'unité dans la diversité », *L'Expansion Management Review*, n° 102, p. 52-66.
- Rochette, Corinne (2010). *Le marketing relationnel, un pré-requis à l'orientation marché ? Proposition d'un modèle de déploiement de l'orientation relationnelle*, Saarbrücken : Editions Universitaires Européennes.
- Trabelsi, Karim (2008). « Les écarts culturels dans les alliances stratégiques dyadiques : impacts et modalités de management », *Actes de la 16^e Conférence de l'AIMS*, Nice, p. 1-26 (CD-rom).
- Trompenaars, Fons; Woolliams, Peter (2003). *Business across cultures*, Chichester: Capstone Publishing.
- Usunier, Jean-Claude, Prime, Nathalie (2003). *Marketing international: développement des marchés et*

management interculturel, Paris : Vuibert.

Usunier, Jean-Claude, Lee, Julie (2005). *Marketing across cultures*, Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall, 4^e éd.

Wenger, Etienne; Snyder, William (2000). "Communities of practice: the organizational frontier", *Harvard Business Review*, Vol. 78, n° 1, p. 139-145.