



HAL
open science

Lorsque la filtration culturelle modifie le jeu stratégique. Les tribulations d'un grand distributeur en Roumanie

François Cassière, Gilles Paché

► To cite this version:

François Cassière, Gilles Paché. Lorsque la filtration culturelle modifie le jeu stratégique. Les tribulations d'un grand distributeur en Roumanie. *Revue Française de Gestion*, 2011, 37, pp.45 - 65. 10.3166/rfg.215.45-65 . hal-04903968

HAL Id: hal-04903968

<https://uca.hal.science/hal-04903968v1>

Submitted on 21 Jan 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.

Lorsque la filtration culturelle modifie le jeu stratégique

Les tribulations d'un grand distributeur en Roumanie

François CASSIERE

Université d'Auvergne (Clermont-Ferrand I)

CRET-LOG

413 Avenue Gaston Berger

13625 Aix-en-Provence Cedex

Courriel : francois.cassiere@u-clermont1.fr

Gilles PACHE (*)

Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II)

& BEM Bordeaux Management School

CRET-LOG

413 Avenue Gaston Berger

13625 Aix-en-Provence Cedex

Courriel : gilles.pache@univmed.fr

(*) Auteur pour toute correspondance.

Lorsque la filtration culturelle modifie le jeu stratégique

Les tribulations d'un grand distributeur en Roumanie

L'internationalisation des grands distributeurs s'est fortement accélérée depuis une quinzaine d'années. Peu étudiée pendant longtemps, elle suscite de nombreux questionnements sur la manière dont l'expansion internationale se déroule au niveau du management des activités et de l'application des stratégies déployées sur le marché domestique : le grand distributeur choisit-il une perspective universaliste, notamment à travers l'exportation en l'état d'un format de magasin parfaitement éprouvé, ou s'oblige-t-il à des ajustements aux conditions culturelles du pays d'accueil, y compris dans les dimensions les plus opérationnelles ? Une étude de cas conduite auprès du groupe Carrefour en Roumanie, en mobilisant une analyse originale du discours des acteurs, souligne que la filtration culturelle modifie en profondeur le jeu stratégique.

INTRODUCTION

Pendant de très nombreuses années, les grands distributeurs alimentaires français ont été frileux dans leur développement, en limitant l'expansion de leurs parcs de magasins aux frontières nationales. S'installer sur le marché belge, espagnol ou portugais était considéré comme un processus d'internationalisation de grande envergure, qu'il fallait soigneusement préparer, et d'ailleurs jugé particulièrement risqué compte tenu des incertitudes en matière économique, politique et sociale. Cette vision ethnocentrique, concentrée sur le marché domestique, est désormais remise en question. Les grands distributeurs français sont ainsi largement présents dans quatre zones géographiques du Monde : l'Europe méditerranéenne, l'Amérique du Sud, l'Europe centrale et l'Asie. En 2008, un groupe comme Carrefour ne réalise plus que 44 % de son chiffre d'affaires en France, contre 37 % en Europe (hors France), 12 % dans les Amériques et 7 % en Asie. Quant au groupe Casino, il est présent au Brésil, en Argentine, en Colombie, au Venezuela, en Uruguay, au Pays-Bas, en Thaïlande, au Vietnam, sur l'Ile Maurice et à Madagascar, où il réalise un tiers de chiffre d'affaires. L'internationalisation est donc une réalité incontestable qui soulève de nombreuses questions en termes de management des opérations et de stratégie marketing.

Pour pouvoir conduire de manière efficace son processus de développement sur le marché domestique, le grand distributeur est naturellement conduit à mettre en place une stratégie qui se décline à plusieurs niveaux, en termes de marketing, d'achat, de logistique et de gestion des

ressources humaines. La cohérence entre ces différents niveaux est essentielle afin de disposer d'un avantage concurrentiel soutenable. Par exemple, l'élargissement de l'assortiment des produits en magasin va obliger à réorganiser les opérations logistiques compte tenu d'un fractionnement plus important des livraisons sur un nombre important de références. De même, la standardisation des modes de consommation conduira sans doute à fortement centraliser les procédures de sélection des fournisseurs, et parallèlement, à mettre en place des stratégies marketing globales plutôt que locales. En bref, tout grand distributeur se dote pas à pas de moyens matériels et humains pour conquérir un territoire dans les meilleures conditions. Au fil du temps, il bénéficie ainsi d'un apprentissage organisationnel dont la formalisation est l'une des clés de son succès sur le marché domestique.

L'objectif de l'article est justement de s'interroger sur l'influence des valeurs, des outils et des techniques développés sur le marché domestique par un grand distributeur sur son mode singulier d'expansion internationale. En d'autres termes, il s'agit de savoir si les procédures de management et les stratégies retenues sur le marché domestique ont une visée universaliste, par exemple à travers l'exportation en l'état d'un format ou d'un mode de management de magasin parfaitement éprouvé (l'hypermarché, le supermarché), ou si, au contraire, il est tenu compte d'un nécessaire ajustement aux conditions culturelles, y compris dans les dimensions les plus opérationnelles du management. Pour aborder ces questionnements, une étude de cas a été conduite en Roumanie auprès du groupe Carrefour, dont l'internationalisation est devenue un axe majeur de sa croissance depuis plus de vingt ans. Nous proposons de discuter et de débattre des enjeux du marketing international pour le secteur de la distribution, en soulignant comment les tendances actuelles confortent certains résultats antérieurs, mais aboutissent également à une vision plus nuancée des modèles développés jusqu'à présent.

I – L'INTERNATIONALISATION DU GRAND DISTRIBUTEUR : UN DILEMME ET DES CHOIX STRATEGIQUES

Un grand 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. La législation française, particulièrement contraignante depuis l'application des lois Dutreil et Jacob, limite la croissance du chiffre d'affaires et l'ouverture de nouveaux points de vente dans l'Hexagone. Cela a poussé des enseignes comme Auchan, Carrefour ou Casino à adopter une stratégie dynamique d'internationalisation vers des pays qui leur sont *a*

priori hostiles car elles n'y possèdent pas forcément les mêmes facteurs clé de succès que sur leur marché domestique (Porter, 1980, 1985). Le grand distributeur est alors confronté à un dilemme peu facile à surmonter. Il concerne, d'une part, le choix de la forme d'internationalisation qu'il va retenir, d'autre part, le mode d'approche du marché qui sera le plus adapté pour atteindre ses objectifs. Ce dernier point est essentiel car la distribution est marquée par un important niveau d'idiosyncrasie lié aux diversités culturelles que l'on retrouve dans les différents pays. La recherche de Meskeh (2009) souligne par exemple comment l'hypermarché a dû faire preuve d'une forte adaptabilité lorsqu'il a été implanté dans des pays musulmans, à la fois en matière de présentation de l'assortiment mais aussi d'horaires d'ouverture et de management des opérations promotionnelles.

1. Stratégie et formes d'internationalisation

Si le « pourquoi ? » de l'internationalisation d'un grand distributeur est aisé à cerner, à savoir la recherche de nouveaux gisements de rentabilité, une meilleure rentabilité des actifs ou la création de valeur pour les actionnaires, la question du « comment ? » reste souvent plus délicate à résoudre. La contrainte majeure pour le grand distributeur est connue. Les géants de la distribution, comme Wal-Mart, Carrefour, Tesco ou Metro, se doivent de rentabiliser leurs investissements le plus rapidement possible car s'il existe une sorte de « prime » au premier entrant, le ticket d'entrée sur un nouveau marché est quelquefois assez lourd, notamment en raison de son 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.

Si l'on analyse la forme organisationnelle retenue par le grand distributeur, celle-ci 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 de développement des 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. Peu de travaux reliant les motivations et les modes opératoires retenus par le grand distributeur ont été menés, à l'exception de ceux de Mayrhofer (2004) et Picot-Coupey (2006), tout particulièrement à cause de la difficulté à transposer en l'état les quelques modèles existants.

Le grand distributeur doit se poser la question de la formule de distribution à implanter : souhaite-t-il s'appuyer sur un concept fort de magasins déjà développé sur le marché

domestique, ou préfère-t-il opter pour une adaptation aux particularismes locaux ? Par ailleurs, le grand distributeur devra choisir entre des formes organisationnelles permettant d'avoir un maximum de contrôle sur son activité ou, au contraire, un contrôle moindre, mais il devra aussi choisir les formes organisationnelles qui offrent une possibilité de développement plus ou moins rapide à l'étranger, par exemple via la cession de licence, la franchise ou le joint venture international (Meschi et Riccio, 2008). Ces dimensions peuvent être considérées sous l'angle de la distance culturelle, administrative, géographique et économique entre le pays d'origine et celui de destination (Ghemawat, 2001). Finalement, l'internationalisation pose la question de la pertinence d'un développement universaliste à travers la réplique (ou non) d'une formule de distribution 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.

2. Implications pour le management du canal de distribution

Le mode d'internationalisation choisi a un impact direct sur le type de management que le grand distributeur va mettre en place. Dans les travaux académiques à dominante behavioriste conduits sur le canal de distribution, il est habituellement fait référence à une lecture des échanges selon une perspective binaire, le conflit ou la coopération entre membres, directement inspirés 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). La gouvernance des relations d'échange conditionne à la fois l'ajustement mutuel entre les membres du canal, mais aussi la manière d'aborder le partage de la valeur, notamment en référence à des relations de pouvoir, pour reprendre l'analyse de Cox (2001).

Les travaux séminaux de French et Raven (1959) ont mis en lumière certains leviers de pouvoir à partir de sources coercitives ou non coercitives. Les rapports de pouvoir influencent la nature des relations d'échange ainsi que le degré de conflit ou de coopération qui émerge entre les membres du canal. Les formats de distribution choisis dans le cadre de l'internationalisation, l'impératif temporel de rentabilité pour les actionnaires et les distances culturelles entre les acteurs rendent cette variable particulièrement malaisée à manager ; le grand distributeur, souvent leader du canal de distribution, peut alors tenter d'imposer son pouvoir et diffuser ses valeurs. Comment réagiront les partenaires locaux, par exemple les fournisseurs, face à la menace d'un « impérialisme culturel » dont le grand distributeur peut être le vecteur ? Malgré sa légitimité reconnue sur le marché domestique, le grand distributeur

prend le risque de générer sur les marchés étrangers des conflits verticaux aux impacts économiques désastreux, en donnant à ses partenaires l'impression d'instaurer des *relations vassales* au sens de Donada et Nogatchewsky (2008).

Depuis plusieurs années, la littérature académique a tout particulièrement mis l'accent sur l'importance d'une collaboration entre les 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 grand distributeur disposant d'un puissant leadership dans le canal de distribution, 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 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, 2005), dans une perspective de « mass-customisation » ? Cette interrogation est centrale en contexte interculturel dans la mesure où les valeurs véhiculées par le grand distributeur viennent s'articuler harmonieusement (ou se confronter) aux valeurs déjà présentes dans le pays d'accueil.

3. Problématiques interculturelles dans la distribution

L'internationalisation du grand distributeur passe invariablement par l'existence d'un prisme culturel pour les membres du canal. Si ce prisme culturel est pris en compte et managé de manière efficace, il peut constituer une force dans le processus de pénétration d'un nouveau marché. Le sous-estimer ou l'ignorer risque, à l'inverse, d'être à l'origine de crises plus ou moins violentes entre les partenaires. Cette ambivalence tient aux contours diffus de la variable culturelle et à l'absence de consensus de la part des auteurs, puisque l'on dénombre aujourd'hui près de 164 définitions de la culture. La variable culturelle influence la stratégie d'adaptation de la formule de distribution à exporter. Ainsi parle-t-on aisément de distance culturelle lorsqu'un écart intervient entre les acteurs.

Culture nationale et culture organisationnelle. L'introduction d'une variable culturelle dans l'analyse de la distribution complexifie l'approche d'un marché, compte tenu notamment du halo sémantique présent autour de la variable elle-même. Par souci de clarté, il faut prioritairement différencier la culture nationale de la culture organisationnelle. La culture nationale peut être vue, dans des dimensions anthropologiques, comme la résultante d'un héritage sociétal à plusieurs niveaux en termes de normes et valeurs (Trompenaars et

Woolliams, 2003), comme une programmation mentale (Hofstede, 2001), ou encore comme 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 confronté à la culture d'entreprise (Trabelsi, 2008). En effet, la culture organisationnelle est construite elle aussi autour de normes, de valeurs et de symboles, vient rejoindre les fondements de la culture nationale (Lemaître, 1984), mais elle relève d'une logique d'apprentissage organisationnel. Ceci passe par le développement de pratiques communes dans lesquelles les acteurs vont pouvoir puiser les éléments permettant un ajustement mutuel en matière interculturelle, le développement d'un référentiel commun (Meier, 2004), ou encore l'évitement des conflits.

L'adaptation culturelle du format de distribution. Le grand distributeur doit apprendre à manager une formule de distribution, non seulement efficacement d'un point de vue marketing pour satisfaire la demande finale, mais en étant performant d'un point de vue managérial selon la culture organisationnelle choisie (Cameron et Quinn, 1999). En d'autres termes, le management d'un réseau d'hypermarchés exige l'assimilation de procédures d'organisation et de management logistique sans doute très différentes de celles nécessaires pour assurer le management d'un réseau de supérettes qui vendent des produits tels que de la confiserie, de la glace, des tickets de loterie, des journaux et des magazines, à côté d'une sélection de produits d'épicerie. Le degré d'expertise du grand 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 nature de la démarche culturelle menée notamment par les grands distributeurs alimentaires français au Portugal (Crespo de Carvalho et Paché, 2002).

II – METHODOLOGIE ET PRINCIPAUX CONSTATS

Dans une perspective déductive, la revue de la littérature consacrée au processus d'internationalisation du grand distributeur a fait émerger un certain nombre de lignes force sur la manière dont la culture interfère avec le jeu stratégique de l'enseigne, y compris dans des dimensions opérationnelles dont on aurait pu imaginer qu'elles soient indépendantes du contexte particulier à tel ou tel marché (Cassière, 2010). Il paraît pertinent de confronter la grille de lecture qui en résulte à une situation de gestion concrète. Compte tenu de l'importance du caractère critique des informations à retenir, souvent marquées du sceau de la confidentialité, il a semblé pertinent de procéder à une analyse du discours permettant

d'identifier le « sens caché » des propos, en utilisant pour cela un outil ayant fait ses preuves dans la recherche en sciences de gestion.

1. Le discours des acteurs comme méthode d'analyse

L'article s'interroge sur la manière dont l'expansion internationale se déroule au niveau du management des opérations et de l'application des stratégies déployées sur le marché domestique : le grand distributeur choisit-il une perspective universaliste, notamment à travers l'exportation en l'état d'une technique de vente parfaitement éprouvée, ou s'oblige-t-il à des ajustements aux conditions culturelles du pays d'accueil, y compris dans les dimensions les plus opérationnelles du management ? Pour répondre à cette question, une étude de cas a été menée auprès du groupe 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 d'experts, une analyse de la presse professionnelle, des rapports de consultants et des observations conduites sur le terrain dans le cadre d'un partenariat entre l'université de l'un des co-auteurs de l'article et le groupe Carrefour.

Analysés principalement de façon séquentielle et isolée, le développement du grand distributeur, le management du canal de distribution et la variable interculturelle ont été réunis dans un protocole d'analyse plus large. L'objectif recherché est de pousser l'investigation plus loin pour dépasser les échelles classiques que les études quantitatives ont largement utilisées jusqu'alors, et analyser en profondeur le discours des différents acteurs. L'étude vise à analyser l'impact de la variable interculturelle sur les relations entre les acteurs dans un pays émergent, selon une perspective béhavioriste, et d'enrichir la palette d'outils qualitatifs mobilisables pour analyser cette variable, notamment dans la mise en lumière de processus interculturels et managériaux.

Le pays retenu est la Roumanie en raison de sa jeunesse en matière de distribution moderne (transition vers une économie libérale à partir de 1989) et de son statut de pays émergent. Le grand distributeur retenu est Carrefour, numéro 2 mondial derrière Wal-Mart et leader européen de la distribution, implanté en Roumanie depuis juin 2001, ainsi que des entreprises partenaires, c'est-à-dire qui ont un lien avec Carrefour pour l'exercice de son activité (fournisseurs, consultants, logisticiens, promoteurs immobilier, etc.). La recherche, de nature qualitative et exploratoire, s'intéresse à l'analyse du discours des acteurs, à la fois en Roumanie et en France. La constitution de l'échantillon des acteurs interviewés est précisée dans l'encadré 1.

Encadré 1 : Echantillonnage et recours au logiciel Tropes 7.0

L'échantillon. Il est composé de 33 individus (8 femmes et 25 hommes) dont 11 Français et 22 Roumains ayant des fonctions de *middle managers*, de *top managers* ou d'experts de la distribution en France et en Roumanie. Le protocole retenu est une étude de cas enchâssée de Carrefour et ses partenaires sur les territoires roumain et français. Le discours des acteurs a été recueilli en face-à-face et par téléphone en mai et juin 2009 à partir d'un guide d'entretien. Le verbatim total de 341 pages a ensuite été analysé à l'aide du logiciel Tropes 7.0., d'abord de façon agrégée, puis de façon disjointe, par fonctions occupées par les interviewés.

Le logiciel utilisé. Tropes 7.0 est un logiciel mis au point par un groupe de chercheurs sur la parole. Il connaît une large diffusion dans la communauté académique et auprès des praticiens. Il permet d'analyser un ensemble de textes écrits ou oraux en fonction de certains objectifs dont l'un d'entre eux est notamment que le résultat reflète, autant que possible, les verbatims originaux limitant par là même le biais analytique de la part de l'analyste. Tropes 7.0 permet de garantir la qualité des analyses grâce à leur automatisation et en dissociant les résultats obtenus de leurs interprétations. Il offre quelques fonctionnalités remarquables comme : la détection du contexte du texte, la catégorisation des mots-outils (analyse qualitative), la localisation de séries chronologiques (analyse du discours), etc. Il est couplé avec un moteur de recherche sémantique et d'analyse documentaire, fondé sur la compréhension du contenu à traiter. Chaque mot significatif est inscrit dans une chaîne d'équivalents sémantiques : un mot suffit pour retrouver tous les documents le contenant, lui et ses équivalents (synonymes, etc.). Par exemple, une recherche sur le mot « élection » retrouvera les documents contenant les mots « voix », « urne » et « vote », même si le mot « élection » ne se trouve pas explicitement dans le texte. Il en découle une représentation cartographiée des résultats.

2. Quelques constats issus de l'analyse du discours

Les propos recueillis lors des entretiens puis analysés à l'aide du logiciel Tropes 7.0 mettent en relief que la stratégie du grand distributeur ne peut se résumer à une catégorisation tranchée entre universalisme et culturalisme, comme on pourrait l'imaginer d'une lecture rapide de la littérature. Il s'agit en fait une approche mixte, contingente à plusieurs facteurs : l'économie émergente de la Roumanie, la nouveauté du concept d'hypermarché face à un commerce atomisé et peu performant, la méconnaissance des relations d'affaires et de la culture de la distribution moderne.

De manière générale, si la culture est évoquée dans les aspirations stratégiques du grand distributeur, elle s'avère être peu ou mal prise en compte dans un contexte plus opérationnel, ce qui ne manque pas de rendre plus complexe la gestion du quotidien pour les managers confrontés à une problématique interculturelle. Ces derniers sont très conscients qu'ils sont soumis à une variable culturelle, mais restent évasifs quant à sa perception ou sa qualification (culture organisationnelle ou culture nationale). La dichotomie habituellement retenue pour classer les stratégies de développement du grand distributeur, à savoir universalisme vs. particularisme, se doit d'être revisitée à la lumière du processus développé par Carrefour avec ses partenaires. La démarche du grand distributeur signale l'existence d'un cycle en deux étapes d'évolution répondant à la logique suivante : de l'universalisme au particularisme, puis du particularisme à l'universalisme, ce qui rend plus complexe, d'une part, la perception des

phénomènes interculturels lors de leur survenance, d'autre part, le management de « *clashes* » culturels entre partenaires.

Afin d'optimiser ses choix, Carrefour a adopté une démarche très « pédagogique » envers ses partenaires. Elle consiste à expliquer les enjeux économiques de la forme de distribution retenue (l'hypermarché), tout en maintenant une démarche universaliste dans le développement et le management de ses magasins. La démarche est liée fortement à la stratégie d'entrée choisie par Carrefour : d'abord une formule de franchise mixte avec Hyparlo, ensuite une reprise du capital par le Groupe Carrefour. Il en résulte une approche stratégique en deux temps :

- Dans un premier temps, l'approche se veut relationnelle entre le grand distributeur et ses partenaires locaux, avec un mode de management flexible et décentralisé, pour reprendre le modèle de Filser (1984). Le faible nombre de magasins permet à cette démarche de nature culturaliste de créer un climat de confiance mutuelle et une forte implication des fournisseurs, notamment dans l'amélioration de leur offre de produits et le respect des exigences logistiques.
- Dans un second temps, lorsque Carrefour rachète son franchisé, le parc de magasins est multiplié par 3,5 en 5 années. Les ratios de gestion deviennent rapidement la norme managériale, selon un modèle consolidé. La société perd progressivement l'*affectio* initial qui prévalait dans la phase antérieure. L'universalisme s'impose aux acteurs tant en interne qu'en externe, et comme le résume l'un des interviewés : « *Ça y est, le rouleau compresseur est en marche !* ».

III – DES PISTES D'ACTION A ENVISAGER

L'étude de cas conduite sur les relations entretenues par Carrefour avec ses partenaires en Roumanie permet de mettre en avant différentes recommandations en vue d'améliorer la gestion efficace de la variable interculturelle, l'assimilation des pratiques interculturelles et la formation et l'encadrement des partenaires pour renforcer les relations. Précisons rapidement chacun de ces points, dont l'objectif est de susciter débats et approfondissements dans une perspective de connaissance pour l'action.

1. La gestion de la variable interculturelle en amont de l'entrée dans le pays

Si la variable culturelle des partenaires a été prise en compte par Carrefour, il ressort des entretiens et de leur analyse à partir du logiciel Tropes 7.0 que la vitesse d'assimilation de la

culture de l'autre par chacune des parties prenantes a été sous-estimée. Les origines très latines de la Roumanie, considérée comme le moins slave des ex-pays de l'Est, pouvaient laisser penser qu'elles pouvaient jouer le rôle d'un élément réducteur de la durée nécessaire à l'appréhension de la culture française de Carrefour. La proximité culturelle apparaissant comme forte, elle a paradoxalement conduit à une gestion moins approfondie des aspects culturels, alors que dans d'autres contextes, la réduction de l'écart a été jugé comme une tâche prioritaire, à l'instar de Renault et Nissan qui ont mis en place des équipes de travail transversales (Barmeyer et Mayrhofer, 2009).

L'efficacité des équipes transversales se révèle pleinement si elles interviennent très tôt en amont. Elles permettent à des personnes qui n'auraient jamais travaillé ensemble de le faire, de découvrir pas à pas les modes de réflexion et opératoires de l'autre, et de les confronter aux siens. Les équipes transversales sont fondées sur l'immersion d'une partie des salariés dans la culture nouvelle qui sera celle avec laquelle ils devront composer. La mise en place d'un tel outil repose donc sur des échanges de collaborateurs ; elle présuppose l'existence de deux entités ayant chacune sa propre culture, et proposant à ses salariés de travailler avec l'autre entité pour se familiariser avec ses façons de faire et de raisonner.

2. L'assimilation des pratiques interculturelles par les ressources humaines

En référence au management interculturel, il semble essentiel de s'assurer que les acteurs acquièrent un socle commun de connaissances et de pratiques. Par delà les filtrations techniques et culturelles mises en évidence dans le discours des acteurs, la relation entre les partenaires doit rester pérenne et pour ce faire, ceux-ci doivent éviter les conflits. Le grand distributeur est alors confronté à plusieurs problématiques. La première est d'ordre culturel, la seconde d'ordre managérial (ou technique). En effet, la réciprocité culturelle, c'est-à-dire la compréhension, l'acceptation et l'assimilation de la culture de l'autre, est fondamentale et servira de socle. Carrefour a ainsi envoyé des jeunes roumains se former dans des magasins en France pour apprendre leur métier mais aussi pour découvrir la culture française. Lorsqu'ils sont rentrés dans leur pays d'origine, ils avaient acquis un savoir-faire technique mais aussi une vision interculturelle de l'enseigne et de la France. Ces « impatriés » sont le socle de la transmission des futurs savoirs et le ciment managérial de l'enseigne.

Le succès de la démarche nécessite de la réciprocité : les relations professionnelles et culturelles seront de meilleure qualité si tous les acteurs sont sensibilisés à la culture de l'autre. Cette démarche amont permettra de lisser les différences et prévenir certaines tensions ayant pour origine la dimension culturelle (une certaine incompréhension de la culture de

l'autre). Cela aura un effet positif sur le management qui garantira la transmission de la culture d'entreprise en dépit des différences de nationalité entre les acteurs. Cette sensibilisation peut être prise en charge par le grand distributeur internationalisé, par l'intermédiaire d'une cellule interne *ad hoc* dont la mission est de former, d'éduquer, d'entretenir et de contrôler les acquis interculturels des salariés et des partenaires du groupe. Il est important pour le grand distributeur de se prémunir contre des ruptures en termes de continuité managériale : l'absence de ruptures doit permettre d'instaurer un modèle de fonctionnement cohérent, plus facilement accepté par les acteurs.

C'est pourquoi le choix des hommes à envoyer dans le pays cible est crucial. Les expatriés ont une tâche essentielle que la nature de leur statut peut rendre contradictoire. En effet, par définition, ils sont affectés pour une durée déterminée dans un autre pays que leur pays d'origine. L'une de leur mission est donc bien de poser les bases de la continuité managériale précédemment évoquée, qui suivra leur départ du pays de destination. Ce départ ne doit pas se traduire par des ruptures en termes de comportements et de pratiques, ce qui conduira le grand distributeur à gérer deux contraintes majeures :

- La première contrainte est de trouver des collaborateurs expérimentés pour optimiser l'entrée dans le pays, sans perdre de temps, en étant sûr de la maîtrise du savoir-faire pour obtenir une efficacité immédiate.
- La seconde contrainte est de disposer, dans le pays d'origine, de ressources humaines mobiles (voire nomades), jeunes, qui manquent certes d'expérience et mais qui sont prêtes à s'investir dans l'acquisition de nouveaux savoirs.

3. La formation et l'encadrement des partenaires pour renforcer les relations

Les relations avec les partenaires sont marquées par un engagement fort, dont les composantes principales sont la loyauté et des lacunes en matière de communication. La difficulté est de maintenir un niveau de connivence (connivence que nous définissons comme une confiance bienveillante et un engagement « complice » dans des projets communs) et de collaboration suffisant entre les acteurs pour générer une relation positive. Cette connivence se doit de couvrir les domaines organisationnel et culturel. La mise en commun d'informations recouvrant les domaines de compétences est vitale.

La fragilité des relations fait peser sur les partenaires un risque de rupture. Cette rupture aurait pour effet immédiat (et néfaste) la remise à plat de tous les processus managériaux et relationnels établis depuis la période de pré-entrée, au cours de laquelle un effort relationnel et de pédagogie est à fournir, mais aussi une remise en cause importante de la façon

d'appréhender la collaboration. La menace de voir l'une des parties prenantes faillir est réelle. Cela peut être le grand distributeur ou ses partenaires. La faillite du grand distributeur semble plus liée à des problématiques marketing telles qu'une mauvaise adaptation de ses gammes, qu'à ses relations avec ses partenaires. Il convient de préciser que, malgré tout, on ne peut pas écarter la nature des relations développées avec les partenaires comme un facteur potentiel d'échec (position de force du grand distributeur dans la négociation).

Le volume d'activité que le grand distributeur représente pour les fournisseurs conduit à minorer les risques industriels sous-jacents. En effet, les préoccupations sont centrées sur le volume de marchandises à fournir (le partenaire en est-il capable ?), ce qui occulte d'autres paramètres pourtant tout aussi déterminants du succès dans la durée, tels que la qualité, la traçabilité ou la réduction des coûts. Le grand distributeur doit conduire, très en amont de sa pré-entrée, une veille 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, etc.). L'embauche de personnel de la nationalité du pays de destination est un plus non négligeable car la seule maîtrise de la langue est loin d'être suffisante.

Pour certaines fonctions, les achats et la logistique tout particulièrement, une connaissance précise du contexte dans lequel se déroulent les affaires est tout aussi importante, si ce n'est plus. Le recours à des personnes *biculturées* est préférable à des personnes bilingues. Le grand distributeur doit donc impulser avec ses partenaires locaux un système de valeurs compatible avec la relation qu'il souhaite créer avec eux. La nécessaire intensité de la dynamique relationnelle passe nécessairement par une forte empathie interculturelle. Pour ce faire, outre sa position « d'adversaire » ou de « leader » dans les relations avec les autres partenaires, le grand distributeur doit prendre à cœur sa mission d'animation des processus managériaux, une mission qui mènera à l'instauration de relations durables.

CONCLUSION

La dimension culturelle modifie-t-elle le jeu stratégique du grand distributeur engagé dans un processus d'internationalisation ? La réponse est incontestablement positive. Au cours de l'analyse des résultats, nous avons pu identifier en effet deux types de filtres en référence aux propositions de recherche énoncées. L'un des filtres est de nature culturelle au sens traditionnel du terme, que nous dénommerons « *filtre culturel* », l'autre est de nature organisationnelle, lié à un phénomène d'apprentissage et à la culture d'entreprise, que nous

dénommerons « *filtre technique* », autour duquel se fusionnent ou se confrontent les apports issus du pays d'origine du grand distributeur et du pays de destination. Ces deux filtres laissent passer un nombre plus ou moins important de composantes culturelles ou techniques, qui favorisent les contacts entre les individus.

Il ressort finalement de l'analyse du discours que l'approche culturelle est particulièrement floue chez les individus interrogés ; elle leur a posé d'évidentes difficultés de verbalisation. Un amalgame est fait entre les différentes perspectives de la culture. Ceci est sans doute dû à la proximité des cultures nationale et organisationnelle, l'une prenant à tour de rôle le pas sur l'autre. Si l'on se réfère au cycle de développement de Carrefour en Roumanie, deux phases distinctes apparaissent : la première phase est liée à un groupe à taille humaine où le culturalisme est de mise ; la seconde phase est liée à une multinationale sans frontières où des normes standard s'imposent selon une perspective universaliste. On peut en conclure que la culture organisationnelle prend le pas sur la culture nationale au fur et à mesure que les magasins du pays d'accueil sont capables d'imposer aux partenaires locaux une subordination au projet global du grand distributeur.

Nous suggérons ainsi l'existence d'une *filtration culturelle progressive* qui asservit la culture nationale à la culture organisationnelle par le biais des exigences techniques et logistiques exprimées par le grand distributeur, dont la finalité est paradoxalement d'introduire petit à petit des relations vassales dans le canal de distribution après avoir privilégié une démarche relationnelle. Ces résultats préliminaires sont surprenants. Ils prennent le contre-pied de la littérature académique qui tend à évoquer l'irrésistible évolution d'un marketing transactionnel vers un marketing relationnel. L'investigation doit par conséquent se poursuivre pour vérifier si la filtration culturelle, telle qu'elle a été identifiée, apporte un éclairage entièrement nouveau pour la gouvernance des canaux de distribution ou si, au contraire, le contexte spécifique étudié introduit un biais « culturel » sous-estimé.

BIBLIOGRAPHIE

- Anderson J. et Narus J., "A model of the distributor's perspective of distributor manufacturer working relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 48, n° 4, 1984, p. 62-74.
- Barmeyer C. et Mayrhofer U., « Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan », *Management & Avenir*, n° 22, 2009, p. 109-131.
- Cameron K. et Quinn R., *Diagnosing and changing organizational culture*, Addison-Wesley, New-York (NY), 1999.
- Cassière F., *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 2010.

- Cox A., "Understanding buyer and supplier power : a framework for procurement and supply competence", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 37, n° 2, 2001, p. 8-15.
- Crespo de Carvalho J.-M. et Paché G., « Les distributeurs alimentaires adoptent-ils un modèle logistique universaliste ? L'exemple des enseignes françaises au Portugal », *Logistique & Management*, Vol. 10, n° 1, 2002, p. 51-61.
- Donada C. et Nogatchevsky G., « Partenariat, vassalité, marché et seigneurie : quatre configurations de contrôle client-fournisseur », *Comptabilité Contrôle Audit*, Vol. 14, n° 1, 2008, p. 145-168.
- Filser M., « La stratégie de la distribution : des interrogations managériales aux contributions académiques », *Revue Française du Marketing*, n° 198, 2004, p. 7-18.
- French J. et Raven B., « The bases of social power », in D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power*, University of Michigan Press, Ann Arbor (MI), 1959, p. 150-167.
- Ganesan S., "Determinants of long-term orientation in buyer-reseller relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 58, n° 2, 1994, p. 1-19.
- Ghemawat P., "Distance still matters: the hard reality of global expansion", *Harvard Business Review*, Vol. 79, n° 8, 2001, p. 137-147.
- Hofstede G., *Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions and organizations across Nations*, Sage Publications, Thousand Oaks (CA), 2001, 2^e éd.
- Lehmann-Ortega L. et Schoettl J.-M., « Distribution et modèles d'internationalisation », *L'Expansion Management Review*, n° 114, 2004, p. 75-83.
- Lemaître N., « La culture d'entreprise, facteur de performance », *Revue Française de Gestion*, n° 47-48, 1984, p. 153-161.
- Mayrhofer U., "International market entry : does the home country affect entry-mode decisions ?", *Journal of International Marketing*, Vol. 12, n° 4, 2004, p. 71-96.
- Meier O., *Management interculturel : stratégie, organisation, performance*, Dunod, Paris, 2004.
- Meschi P.-X. et Riccio E.;-L., "Country risk, national cultural differences between partners and survival of international joint ventures in Brazil", *International Business Review*, Vol. 17, n° 1, 2008, p. 250-266.
- Meskeh M., *Vers une standardisation personnalisée du marketing relationnel du point de vente : étude exploratoire des hypermarchés français au Moyen-Orient*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I, novembre 2009.
- Morgan R. et Hunt S., "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, n° 3, 1994, p. 20-38.
- Pederzoli D., "The internationalization of voluntary groups : an exploratory analysis of selected value chain aspects", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 15, n° 2, 2008, p. 118-126.
- Picot-Coupey K., "Determinants of international retailing operation mode choices", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 16, n° 2, 2006, p. 215-237.
- Porter M., *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, New York (NY), 1980.
- Porter M., *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York (NY), 1985.
- Rochette C., *L'étude de la convergence entre l'orientation client et le marketing relationnel*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris I-Panthéon Sorbonne, octobre 2005.
- Trabelsi K., « Les écarts culturels dans les alliances stratégiques dyadiques : impacts et modalités de management », *Actes de la 16^{ème} Conférence de l'AIMS*, Nice, 2008, p. 1-26 (CD-rom).

Trompenaars F. et Woolliams P., *Business across cultures*, Capstone Publishing, Chichester, 2003.