

Enjeux de la coopération internationale dans les multinationales de l'industrie automobile

l'exemple d'équipes multiculturelles du BMW Group

Bearbeitet von
Nina Dziatzko

1. Auflage 2016. Taschenbuch. 466 S. Paperback
ISBN 978 3 8316 4595 4
Format (B x L): 14,5 x 20,5 cm
Gewicht: 645 g

[Wirtschaft > Fertigungsindustrie > Automobilindustrie](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Nina Dziatzko

**Enjeux de la coopération internationale dans les
multinationales de l'industrie automobile**

l'exemple d'équipes multiculturelles
du BMW Group



Herbert Utz Verlag · München



Zugl.: Diss., Saarbrücken, Univ., 2016

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von Abbildungen, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen bleiben – auch bei nur auszugsweiser Verwendung – vorbehalten.

Coverabbildung: fotolia.com / drubig-photo:
Teamwork international

Copyright © Herbert Utz Verlag GmbH · 2016

ISBN 978-3-8316-4595-4

Printed in EU
Herbert Utz Verlag GmbH, München
089-277791-00 · www.utzverlag.de

Table des matières

| | |
|--|-----|
| Liste des tableaux | 13 |
| Liste des illustrations | 15 |
| Abbréviations | 17 |
| Introduction | 19 |
| | |
| 1 Le rôle de l'internationalisation dans le secteur automobile | 35 |
| 1.1 Problématique de l'internationalisation | 36 |
| 1.1.1 L'impact politique et social de la mondialisation – une vision macroéconomique | 40 |
| 1.1.2 Les théories pertinentes pour les entreprises – une vision microéconomique | 60 |
| 1.1.3 Les théories pertinentes dans un environnement international | 81 |
| 1.2 Concepts clés de l'internationalisation en entreprise à l'exemple du groupe BMW | 102 |
| 1.2.1 BMW et l'internationalisation | 104 |
| 1.3 Évolution et stratégies d'internationalisation | 114 |
| 1.3.1 Rôle de la France et de l'Allemagne pour le secteur automobile | 116 |
| 1.3.2 Stratégies d'internationalisation dans l'électromobilité | 117 |
| 1.3.3 L'exemple de BMW PEUGEOT CITROËN ELECTRIFICATION | 119 |
| | |
| 2 Dynamiques d'équipes multiculturelles | 123 |
| 2.1 Approche théorique | 124 |
| 2.1.1 Les courants théoriques et les études empiriques sur les équipes multiculturelles | 126 |
| 2.1.2 Facteurs de succès selon Greutter | 130 |
| 2.1.3 Définitions | 132 |

Table des matières

| | | |
|-------|---|-----|
| 2.1.4 | Le modèle de formation d'équipes de Tuckman combiné au modèle de sensibilité interculturelle de Bennett | 138 |
| 2.1.5 | La particularité du travail en équipes multiculturelles | 149 |
| 3 | Enquête et méthodologie | 177 |
| 3.1 | Objectif de l'enquête | 177 |
| 3.2 | Méthodologie | 178 |
| 3.2.1 | Plan de recherche | 180 |
| 3.2.2 | Collecte des données | 182 |
| 3.2.3 | Analyse et traitement des données | 197 |
| 3.3 | Défis rencontrés au cours du travail | 201 |
| 3.3.1 | La fiabilité des résultats | 201 |
| 3.3.2 | Le rôle du chercheur | 202 |
| 3.3.3 | La langue | 204 |
| 3.3.4 | La confiance | 207 |
| 3.3.5 | Le rôle de la traductologie | 208 |
| 4 | Trois équipes chez BMW – résultats d'analyse | 211 |
| 4.1 | Méthode d'analyse des résultats | 227 |
| 4.2 | Les facteurs influencés par la diversité | 229 |
| 4.2.1 | La motivation | 230 |
| 4.2.2 | L'intégration | 246 |
| 4.2.3 | Le leadership et le rôle de la hiérarchie | 262 |
| 4.2.4 | La communication | 275 |
| 4.2.5 | La langue | 306 |
| 4.3 | Dynamiques interactionnelles | 337 |
| 4.3.1 | Les différences culturelles priment-elles sur les différences personnelles ? | 339 |
| 4.3.2 | Le rôle de la motivation pour l'équipe G | 342 |
| 4.3.3 | Les ingénieurs se distinguent-ils selon leur culture nationale d'origine ? | 345 |
| 4.3.4 | Styles de management | 347 |

Table des matières

| | | |
|-------|--|-----|
| 4.3.5 | Comment profiter des différences entre les membres d'une équipe multiculturelle ? | 350 |
| 4.3.6 | Le rôle de l'anglais comme langue de travail pour l'équipe G | 357 |
| 4.3.7 | Le rôle de la langue maternelle dans la communication de l'équipe G | 361 |
| 4.3.8 | Le rôle de l'humour au sein de l'équipe G | 370 |
| 4.4 | Recommandations | 375 |
| 4.4.1 | Comment motiver une équipe multiculturelle ? | 376 |
| 4.4.2 | Comment réussir l'intégration au sein d'une équipe multiculturelle ? | 378 |
| 4.4.3 | Qu'est-ce qu'un chef de groupe peut faire pour soutenir le travail de son équipe multiculturelle ? | 379 |
| 4.4.4 | Communication | 380 |
| 4.4.5 | Comment utiliser la langue pour faciliter le travail au sein d'équipes multiculturelles ? | 386 |
| 5 | Conclusion | 391 |
| | Bibliographie | 403 |
| | Table des annexes | 445 |
| | Annexes | 447 |

Introduction

Problèmes et défis de ce travail

La mondialisation est au cœur de la quasi-totalité des secteurs industriels. L'automobile n'échappe pas à cette règle et opère à un niveau international depuis déjà un certain nombre d'années¹ pour pouvoir rester concurrentiel : la main d'œuvre et les matières premières se faisant chères et rares, les constructeurs doivent produire et même développer à l'étranger. Le groupe BMW ne se tourne vers l'international que dans les années 1970 en ouvrant un site de production en Afrique du Sud et en établissant des sites de ventes dans le monde entier. Le groupe Bosch quant à lui, un fournisseur automobile très reconnu, s'est déjà tourné vers l'étranger à la fin du XIX^{ème} siècle. L'entreprise ouvre son premier bureau à Londres en 1898.² Le groupe Toyota connaît son premier grand succès aux États-Unis à la fin des années 1950 avec ses pick-up-trucks.³ L'entreprise GM, comprenant de nombreuses marques telles Opel et Chevrolet, est un autre exemple. En 1916 GM achète Chevrolet et en 1918 Opel.⁴

De plus, de façon plus immédiate et liée au contexte économique et social contemporain, la crise financière mondiale de 2008 s'étant répercutée sur l'industrie automobile un an plus tard (sans auteur, s.d.a), cette dernière se devait de trouver une issue à des problèmes considérables tout en faisant face, en sus, aux défis techniques, tels ceux liés aux émissions de CO₂. Une des solutions à ces problèmes a été de s'allier avec un partenaire : comme tous les constructeurs se trouvent face aux mêmes contraintes politiques et légales. Parfois, les

1 Pour consulter l'histoire du groupe BMW, voir : http://www.bmwgroup.com/d/0_0_www_bmwgroup_com/unternehmen/historie/meilensteine/meilensteine.html.

2 Pour consulter l'histoire du groupe Bosch, voir : http://www.bosch.com/en/com/bosch_group/history/company-history.html.

3 Pour consulter l'histoire du groupe Toyota, voir : <http://www.auto-motor-und-sport.de/news/75-jahre-toyota-vom-webstuhl-zum-auto-riesen-5886943.html>.

4 Pour consulter l'histoire du groupe GM, voir : <http://www.handelsblatt.com/auto/test-technik/historie-des-general-motors-konzerns-in-bildern-gm-100-jahre-zwischen-hybris-und-absturz/3061110.html?slp=false&p=3&a=false#image>.

constructeurs automobiles se sont même associés au concurrent direct, un autre effet de la crise (sans auteur, 15/02/2009). Pour pouvoir réduire le gaz à effet de serre de sa flotte de véhicules, le groupe BMW a voulu s'allier avec PSA PEUGEOT CITROËN afin de produire conjointement un moteur électrique. Malheureusement, cette coopération n'a pas persisté. Une autre coopération entre deux constructeurs ayant échoué était celle entre Daimler et Chrysler. Prévue pour affronter un marché de plus en plus compétitif, cette coopération aura duré presque dix ans.⁵ Le groupe Mercedes avait également déjà coopéré avec Mitsubishi et Hyundai, pourtant sans grand succès. En 2010, l'entreprise décide de s'allier à Renault-Nissan pour développer des moteurs de petite taille (trois et quatre cylindres). Ceci montre bien que les constructeurs automobiles sont forcés de coopérer avec leurs concurrents pour partager du savoir-faire ou augmenter leur taux de production. Pourtant une solution pour une bonne coopération ne semble pas encore avoir été trouvée. Une coopération qui semble bien fonctionner est celle entre BMW et Toyota. Les raisons pourraient être que la coopération ne se fait que sur certaines parties (des moteurs hybrides, de voitures de sport, des batteries pour moteurs électriques et des matériaux légers) et non pas sur l'intégralité de la gamme de produits.⁶ De plus, les deux entreprises restent autonomes. Pour ce qui est des employés du groupe BMW, chaque personne impliquée dans le projet reçoit une formation interculturelle (entretien avec le chef de projet de cette coopération).

Autre effet de la réduction de CO₂ est la découverte de nouvelles technologies.⁷ Parmi ces nouvelles technologies nous trouvons l'hydrogène, la pile à combustible, ainsi que le moteur électrique. Cette dernière technologie semble être la plus prometteuse et celle où il y a le plus de savoir-faire chez les constructeurs. En effet, le moteur électrique existe déjà depuis plus d'un siècle.⁸ Le pre-

5 Pour consulter les détails sur la coopération entre Daimler et Chrysler, voir : <http://www.daimler.com/dccom/0-5-1324891-49-1324904-1-0-0-1345593-0-0-135-0-0-0-0-0-0-0.html>.

6 Pour consulter les détails sur la coopération entre le groupe BMW et le groupe Toyota, voir : <http://www.toyota.de/news/details-2013-04.json>.

7 Les objectifs pour l'Allemagne se trouvent sur le site du *Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit* : www.bmu.de.

8 Pour consulter l'histoire du moteur électrique voir le site du *Bundesverband eMobilität* : www.bem-ev.de.

mier modèle électrique de la marque BMW (appelé 1602) a accompagné le marathon lors des jeux olympiques de 1972 (sans auteur, 29/07/2013).

Les coopérations se font à tous les niveaux : entre constructeurs (voir l'exemple de BMW PEUGEOT CITROËN ELECTRIFICATION), entre fournisseurs (voir l'exemple de SB LiMotive) et entre sous-traitants qui s'associent pour fournir des matières premières, une infrastructure et échanger du savoir-faire. Le but étant d'économiser des coûts et de répondre ainsi aux objectifs définis par la politique concernant l'électromobilité (BMBF, 2011). Les coopérations entre différentes entreprises sont toujours des projets à risque pouvant mener à l'échec. Selon le rapport de Spilker (2004), 75% des alliances échouent pour des raisons culturelles. Est-ce un hasard si les coopérations entre entreprises de différents pays, mentionnées ci-dessus, n'existent plus aujourd'hui ?

Pour une entreprise, définir des objectifs conciliant les attentes d'un marché ou d'un client tout en respectant les contraintes politiques et gouvernementales est très difficile à mettre en œuvre. Alors, même si les négociations avant la création d'une coopération sont amplement et minutieusement préparées, l'analyse de la culture d'entreprise est souvent incomplète voire complètement négligée (Lange, s.d.). Selon Mohn (2004) les cultures d'entreprise évoluent nettement moins vite que la mondialisation ne se répand. Ainsi, culturellement parlant, les changements ne se font ressentir que nettement plus tard. Il s'agit ici d'un processus top-down, c'est-à-dire initié par le top management et communiqué ensuite à travers les strates de management jusqu'au niveau des employés. Les employés ressentent le changement une fois qu'il influence leur travail quotidien et donc beaucoup plus tard que le top management qui est impliqué dès le départ dans les décisions stratégiques.

Sans qu'ils aient pu avoir une formation interculturelle, des équipes de collaborateurs issus d'entreprises de cultures différentes se trouvent devant la difficulté de devoir travailler ensemble dans un cadre incertain. A cela peut s'ajouter le recrutement de candidats internationaux, ne maîtrisant souvent que l'anglais. Pour répondre au manque de personnel qualifié dans les secteurs de pointe, tel l'électromobilité, ces employés auront besoin d'un certain temps avant d'apprendre la langue du pays dans lequel ils se trouvent, surtout si leur langue de travail est l'anglais. Même si leur intégration professionnelle peut se faire rapi-

dement, leur intégration sociale au sein du pays dans lequel ils se font expatrier peut durer plus longtemps.

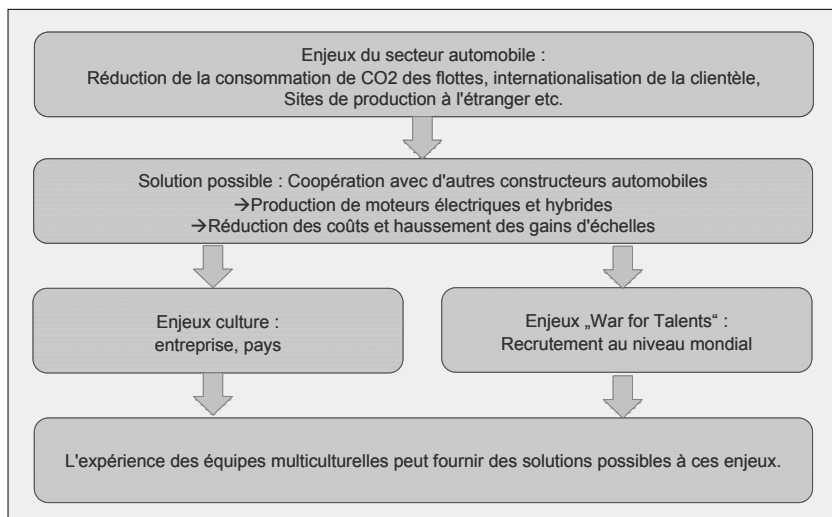
Ce travail, qui a également pour sujet la diversité, se caractérise lui-même par une certaine diversité. D'une part, il s'agit d'un travail interdisciplinaire situé entre la sociologie et la communication interculturelle, entre le monde universitaire et celui de l'entreprise. D'autre part, il s'agit d'une cotutelle entre la France et l'Allemagne. Cette thèse est rédigée en français, mais écrite dans – et portant sur – une entreprise germano-bavaroise.⁹ Un des défis majeurs est d'ordre linguistique. Il faut en effet donner un sens à des termes difficilement traduisibles (voir le concept des Hotwords de Heringer 2012), sans perdre leur connotation. Avec ce travail nous tentons de prendre en compte les aspects linguistiques tout autant que les dynamiques interactionnelles (Mondada 1995). L'entretien de groupe est un bon exemple combinant une interprétation linguistique avec une analyse conversationnelle. Les membres de l'équipe construisent ensemble un contexte propre à la situation tout en étant conscients des effets de l'utilisation de la langue. Tout au long de ce travail nous allons démontrer en quoi consiste cette difficulté de traduction et d'interprétation de mots en montrant les exemples que nous avons rencontrés. Cela explique aussi pourquoi nous nous arrêterons plus longuement sur la définition et la traduction des différents termes. De plus, nous saisirons régulièrement l'opportunité de comparer les discours scientifiques dans les deux pays, afin de montrer leur rôle dans le monde de la recherche et au sein de la société. Ensuite, il existe dans chaque

9 Il y a plusieurs raisons pourquoi nous mettons en avant l'attribut bavarois dans ce contexte. Tout d'abord, le nom de l'entreprise *Bayerische MotorenWerke* porte la référence au *Land* dans lequel se situe le siège de l'entreprise. Ce *Land* s'appelle *Freistaat Bayern* (État libre de Bavière) ce qui le distingue de la plupart des autres *Lands*. Ce *Land* connaît certaines particularités : la qualité de vie y est très élevée grâce au bas taux de chômage (3%) et aux salaires très élevés. Le coût de la vie y est également supérieur à celui d'autres *Lands*. Les formations bavareses (par exemple le baccalauréat) sont plus valorisées que celles faites dans le reste du pays. La Bavière est très attachée à ses traditions et se distingue d'autres *Lands* également par son taux élevé de catholiques. Ceci se reflète dans le parti du CSU (Christ-Soziale Union : union chrétienne socialiste). Dans le reste de l'Allemagne, ce parti s'appelle CDU (Christ-demokratische Union : union chrétienne démocrate). Tous ces attributs en font un *Land* dans lequel les gens sont fiers de vivre et le montrent (avec leur accent et leur tenue traditionnelle). Cette fierté est également présente au sein du groupe BMW (Matthes, 2014).

entreprise un certain nombre de termes et d'abréviations communs dans tout le groupe. Ainsi, une personne extérieure aura des difficultés de compréhension. Si en plus ces termes sont traduits dans une autre langue, cela peut créer une certaine confusion que nous essayerons d'éviter en les explicitant au mieux.

Initialement, mon sujet thématisait les facteurs de succès de la coopération entre le BMW Group et PSA PEUGEOT CITROËN nommé BMW PEUGEOT CITROËN ELECTRIFICATION (BPCE). Même si cette Joint Venture (JV) s'est dissoute un an après sa création, le travail sur l'électromobilité continue et certains employés originaires de la PSA PEUGEOT CITROËN ont été intégrés dans le BMW Group. Malheureusement, le travail sur les facteurs de succès n'a pu être continué. A la suite de la création de la JV, de nombreuses équipes multiculturelles se sont formées et travaillent toujours ensemble aujourd'hui. C'est pourquoi il devenait pertinent de s'intéresser de plus près à leur manière de collaborer et de communiquer. La cotutelle franco-allemande, qui est autant une coopération franco-allemande que la JV, fait également sens dans un contexte d'équipes multiculturelles. Même si ces équipes ne sont pas franco-allemandes, mais nettement plus diverses, elles peuvent être confrontées à des problèmes culturels similaires que les équipes à majorité allemande ou française. Evidemment, il sera plus difficile de trouver des points typiques à une certaine culture nationale, car dans une équipe multiculturelle nous avons souvent uniquement un seul représentant par nationalité, sans avoir de nationalité majoritaire. Bien qu'historiquement, lié à l'univers culturel bavarois, le BMW Group participe à et soutient l'internationalisation. Elle fait ainsi partie des entreprises ayant signé la charte de la diversité et elle soutient ce travail s'intéressant à l'interculturalité pour améliorer la communication au sein d'équipes multiculturelles. Le schéma ci-dessous résume les enjeux auquel le secteur automobile fait face et comment les équipes multiculturelles peuvent contribuer à trouver des solutions :

Illustration 1 : Les entreprises peuvent apprendre la gestion interculturelle à travers leurs équipes multiculturelles



Source : établi par ND d'après d'Iribarne (2008), Massol et al. (2010), Lange (s.d.), Mohn (2004)

Objectif de ce travail

L'objectif de ce travail est de déterminer comment se passe la **communication** et quel usage est fait des **langues** dans le contexte de la coopération dans une équipe multiculturelle. Nous nous concentrerons donc sur ces deux dimensions ainsi que sur **l'intégration**, le **rôle du leadership** puis la **motivation** de travailler au sein de l'équipe et pour cette entreprise :