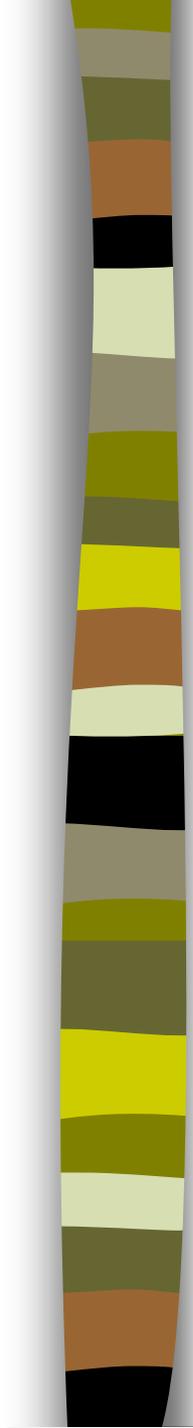


Les transferts de technologies et le management multiculturel de l'innovation (Inde et Chine)

Eric Godelier,
École Polytechnique
19 janvier 2017
HEC



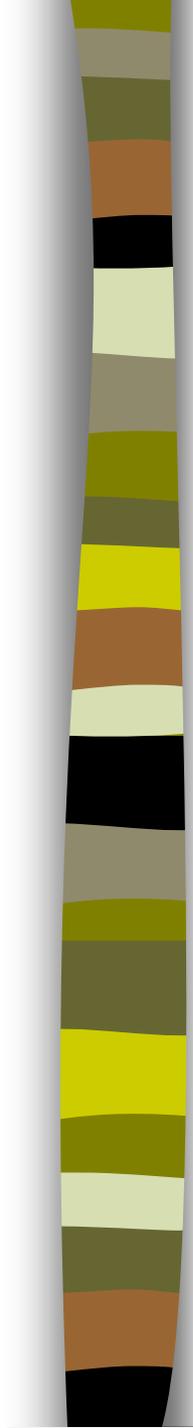


« La culture est un phénomène
illogique »

W. Pareto

«The study of culture is the study
of regularities »

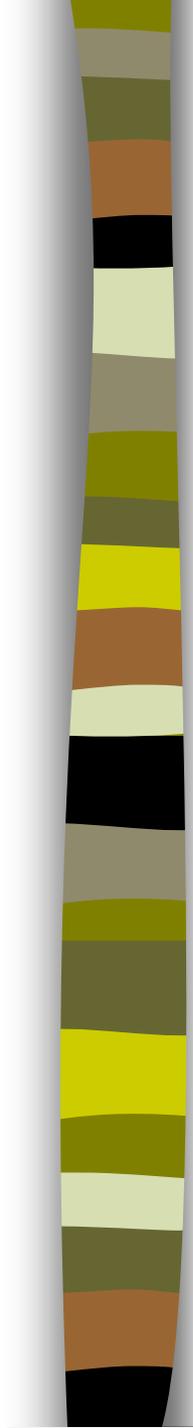
A. Kroeber et C. Kluckhohn



Introduction : le contexte

- L'innovation : une des formes et des conséquences de la mondialisation des stratégies de croissance:
 - Transferts de produits, de processus de conception, de production ou de vente
 - Transferts de technologies (« hard » ou « soft »)
 - Externalisation de l'innovation à l'étranger
- Un nouveau problème managérial : intégrer plusieurs cultures au sein de l'entreprise ?
 - Gestion des fusions et acquisitions (Renault-Nissan, Alcatel-Lucent, BNP Paribas, Fiat –Chrysler, etc...)
 - Management international & interculturel (négociations, firmes réseaux, équipes,)
 - Implantation d'unités ou de filiales à l'étranger

=> La plupart du temps, il s'agit d'un processus qui s'apparente à la création d'une start-up et/ou une forme d'innovation (rupture ou incrémentale)



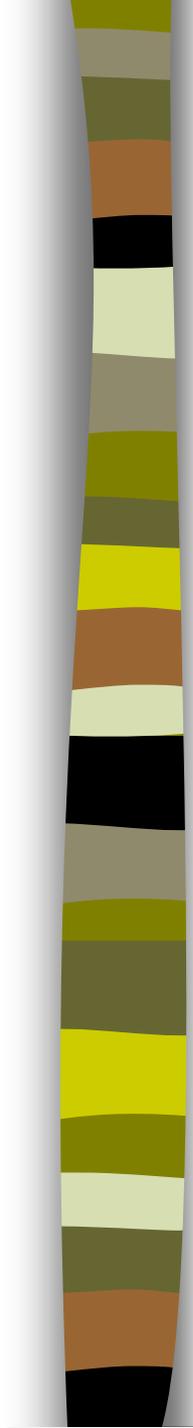
Introduction : les difficultés et les réponses classiques

■ Les explications essentialistes :

- La faute des autres, réduits à des stéréotypes (« les indiens sont », les « chinois », les « latins »)
- La lecture « Nationale » : Français vs Indiens ... (Hofstede) or le politique n'explique pas le culturel/la culture ne s'arrête pas aux frontières

■ Les réponses managériales classiques :

- Le « centre a raison »...=> passage en force sur le terrain local
- Une réponse « culturelle » => envoi d'expatriés car les locaux ne sont pas bons
- La culture = source de conflits => négation du rôle de la culture et des conflits comme source de progrès et d'innovation
- Une réponse « technologique » : plus d'outils de management car les outils sont universels et rationnels



Introduction : les difficultés et les réponses classiques et la réponse « classique » par des outils et méthodes de gestion

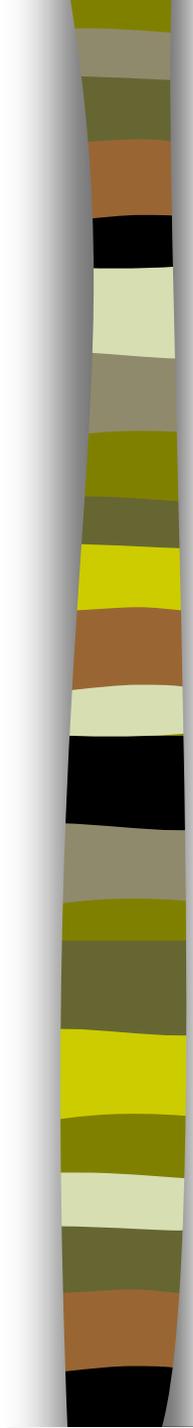
Postulats:

- La construction des outils suit des règles universelles rationnelles
- A tout problème son outil : uniquement problème de choix rationnel
- L'outil de gestion est « neutre »

Croyances

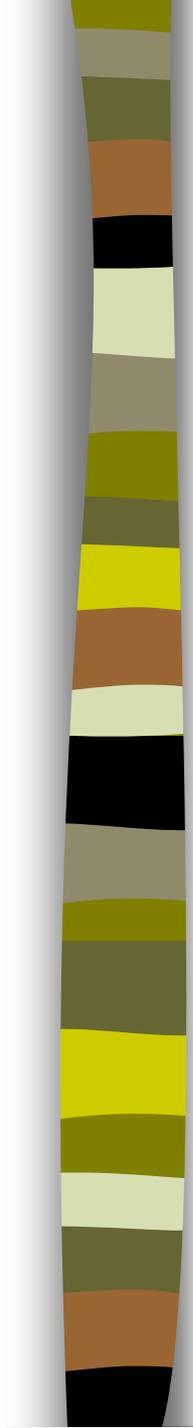
- « L'outil est tout puissant »
- « Plus d'outils vaut mieux que moins »
- « Les outils sont des vecteurs d'innovation »
- « Perfectionner les outils, c'est améliorer la performance »
- « Les gens peu coopératifs sont la seule vraie barrière au progrès que permettent les outils »

OR LES ÉTRANGERS SONT SOUVENT PERÇUS COMME PEU COOPÉRATIFS..



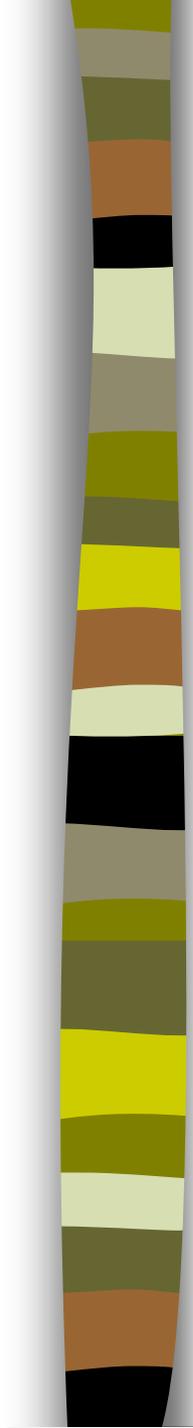
Une conception qui évacue l'humain et la culture

- L'outil est en position centrale, l'individu en position secondaire
- Il existe une convergence naturelle des intérêts, des enjeux et des finalités des différents acteurs => Or problème à l'étranger
- La mise en place des outils est à peu près entièrement programmable
- L'individu est un facteur de défaillance, un élément non fiable de l'environnement des outils



Introduction : la conception d'autres pistes

- Lorsque la technologie et le management ne « fonctionnent » plus à l'étranger :
 - Le management : exprimer, formaliser, contrôler (abrégés de gestion de C. Riveline)
 - Dépasser la tentation de l'explicite et de l'officiel
 - La prise en compte de l'ignorance (connaissances tacites et collectives) et du décentrement comme facteurs d'analyse et d'apprentissage
- = > remise en cause des modèles dominants du management pour faciliter l'implantation



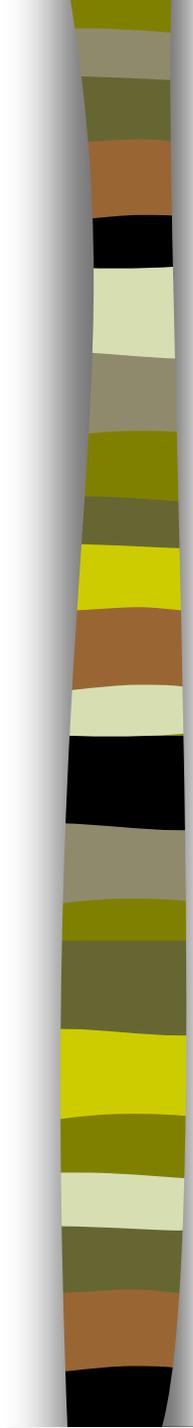
La culture : un phénomène incarné dans les outils et les modèles de management

Définition de l'outil de gestion

- Un support technique/formel
- associé à un ensemble de pratiques sociales
- visant à améliorer/garantir l'efficacité et l'efficacé, d'actions individuelles ou collectives
- elles-mêmes prises dans un cadre organisationnel finalisé, intégrée dans une société avec une histoire et une culture

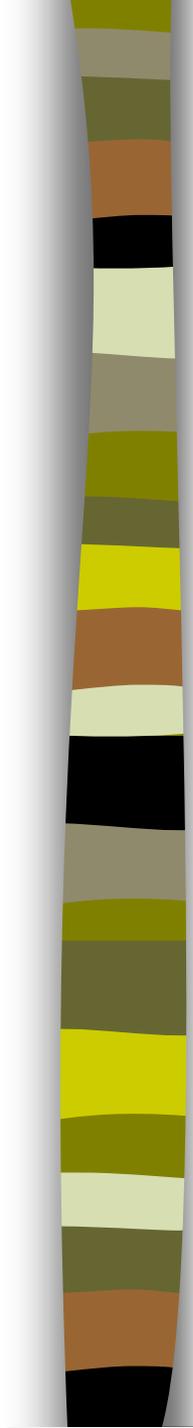
- La partie la plus visible d'un système de gestion: un point auquel « s'accrocher »

- L'influence de la culture doit être prise en compte comme une dimension « non-technique » fondamentale de l'instrumentation de gestion :
 - par l'étude de l'outil dans son contexte culturel, organisationnel et institutionnel,
 - en s'appuyant sur un minimum de sociologie et d'histoire.



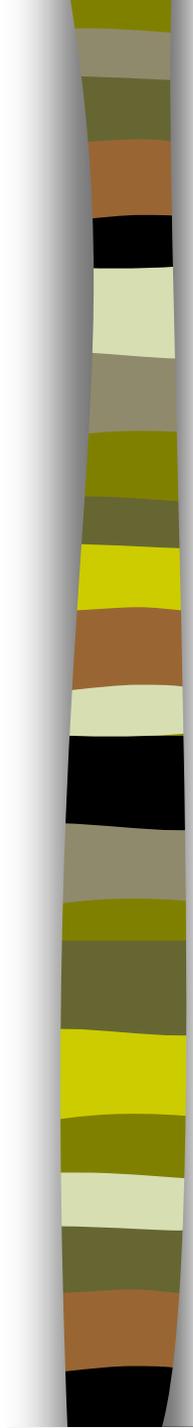
Comment pensent les institutions (M. Douglas) ?

- L'entreprise : une institution qui modèle en encadre les façons de faire et de penser
- Le rôle de l'institution :
 - « *Chaque communauté à sa façon de classer. [...] La communauté instituée freine la curiosité individuelle, organise la mémoire collective, et transforme bravement l'incertain en certain. En marquant ses propres frontières, elle influence tous les niveaux inférieurs de la pensée, de telle sorte que les gens aient conscience de leur propre identité et se classent mutuellement en fonction de leur affiliation à la communauté. (...) . Mais les individus ne contrôlent pas cette classification.*



Comment pensent les institutions (M. Douglas) ?

- Les institutions définissent :
 - des modes de classification :
 - de questions,
 - de problèmes, ou
 - de « bonnes » façons de faire et de penser.
 - ce qu'elles considèrent comme légitime, « vrai », « bien », de son point de vue ou au contraire illégitime
 - Il ne s'agit pas d'un critère absolu (≠ morale, philosophie ou religion).

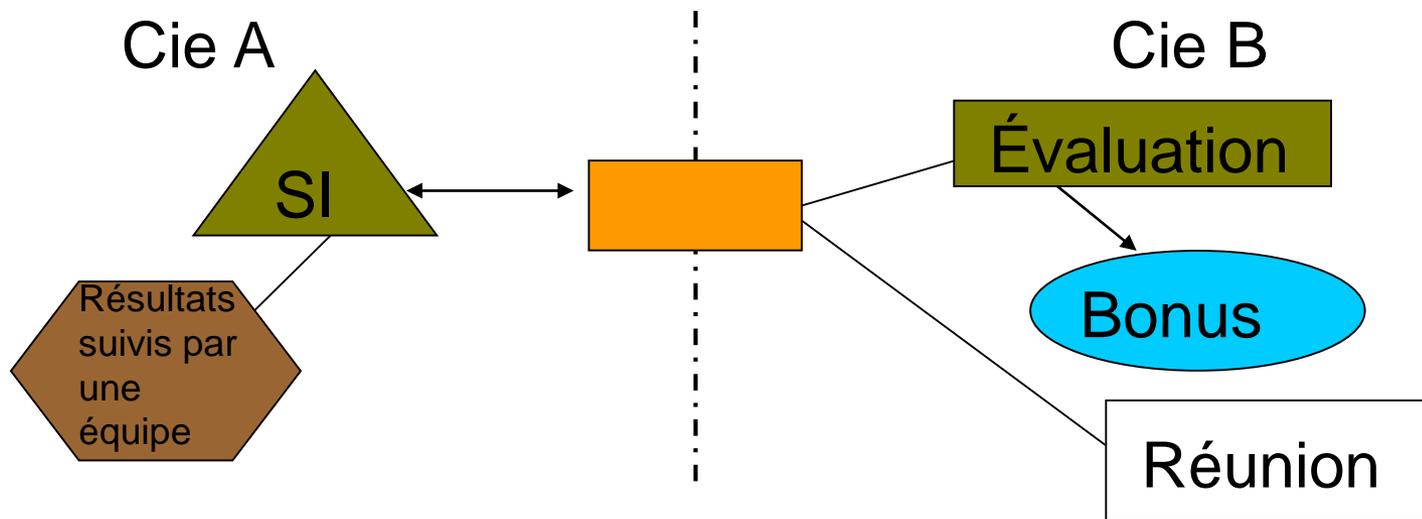


Via les modèles d'innovation, penser les transferts de technologies et le management multiculturel

- Outils, modèles et mondialisation : Lorsque la culture voyage avec les hommes et les outils
 - Le modèle classique et ses limites : le transfert de technologies (hard ou soft/réseau-intégration)
 - La question de la traduction et de la recomposition anthropo-technologie (travail prescrit, réel, réalisé)
 - Le rejet des approches essentialistes au profit de l'histoire des communautés de pratiques et de professions dans un autre cadre culturel (Histoire de l'Inde (de la Chine), des marchés, des technologies, des institutions, etc...)
- Transférer des technologie et développer un management multiculturel suppose donc de réfléchir aux origines des différences

Pourquoi est-ce différent ?

■ Étude des réseaux d'outils



Dans chaque entreprise, le sens construit et donné aux outils d'information est différent parce que l'information véhiculée est réutilisée de façon différente dans un autre contexte ou d'une autre façon

Pourquoi est-ce différent ?

- Comparer les groupes d'acteurs réunis dans une même pratique/activité



Ils sont apparemment « identiques »
mais n'ont pas le même pouvoir

Certains « acteurs » participent dans
une entreprise mais pas dans l'autre

Pourquoi est-ce différent ?

- Les mêmes personnes ne font pas concrètement le même travail

Cie A

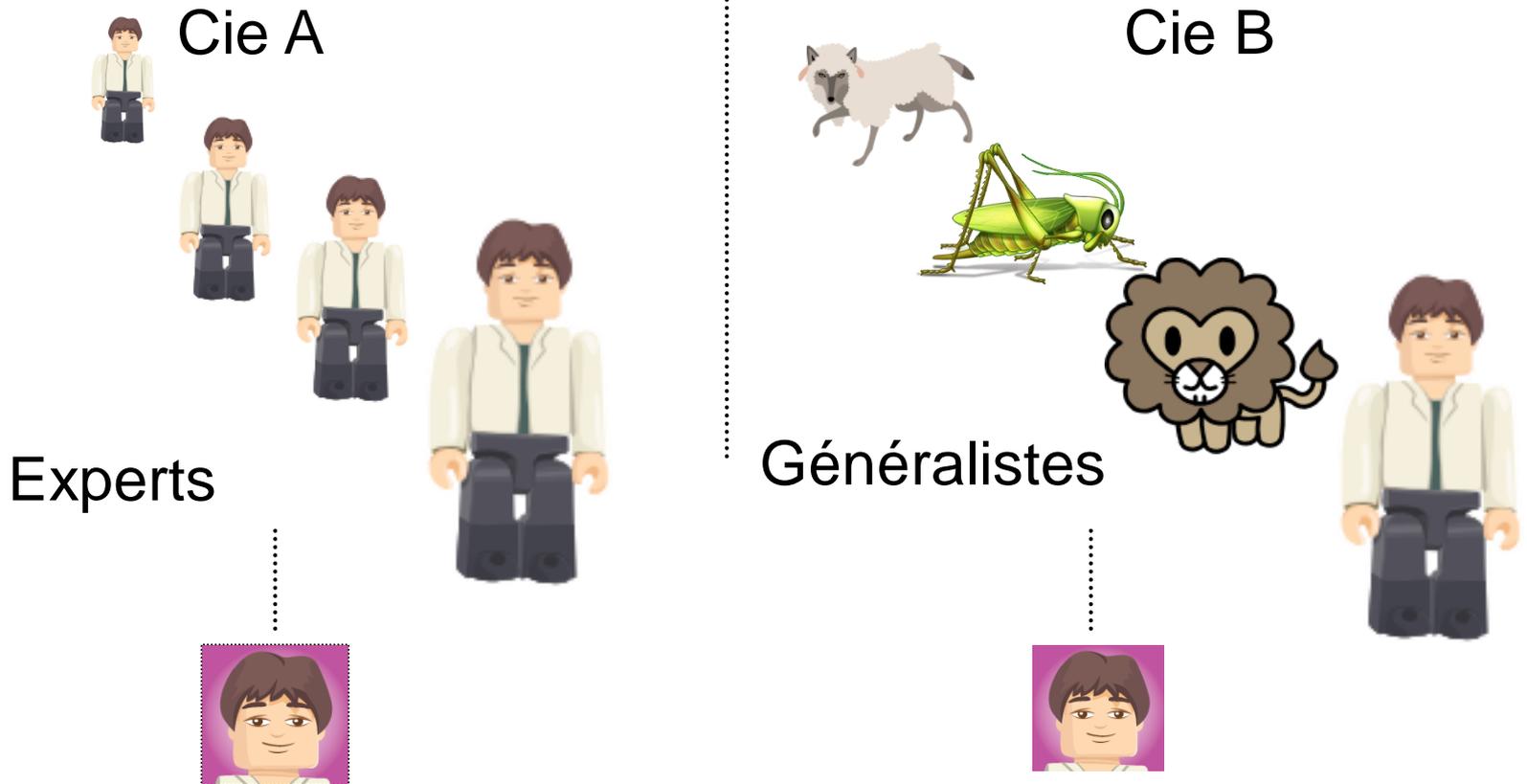


Cie B



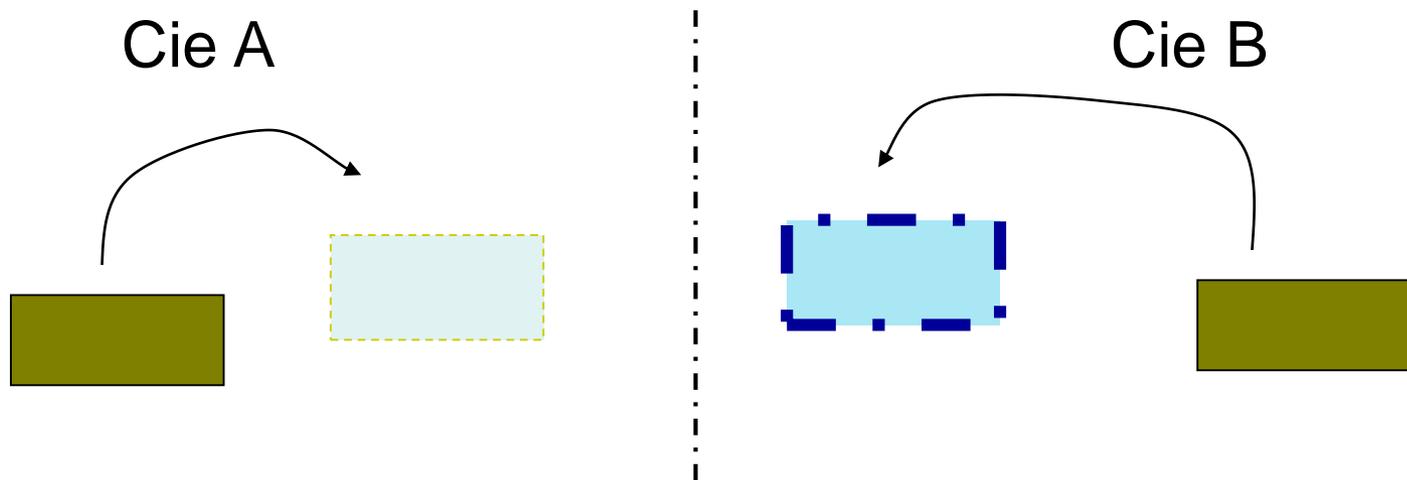
Pourquoi est-ce différent ?

- Les mêmes personnes n'ont pas suivi historiquement le même parcours



Pourquoi est-ce différent ?

- différences notables entre prescription et action/réalisation



Il y a différentes façons de jouer avec les règles pour parvenir à atteindre les objectifs/résultats

La définition de ce qui tolérable ou des marges acceptables est différentes selon les lieux et les communautés/cultures