

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

École Supérieure de Commerce

**Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme
de Magistère en Sciences Commerciales et Financières
Option « Management »**

Titre :

L'inter-culturalité dans les entreprises multinationales en Algérie

Préparé par :

Melle MECHTAOUI Sawsen

Encadré par :

Dr. BELAIDI Abdelaziz
Maître de conférences "A"
à l'ESC d'Alger

Promotion : 2010/2011

Remerciements

Mes grands remerciements et ma reconnaissance envers Dieu, le tout puissant et le miséricordieux.

Je tiens aussi à remercier toutes les personnes qui m'ont aidées à élaborer ce travail;

Je commence par mon promoteur M.BELAIDI pour l'aide précieuse qu'il m'a apportée, en faisant preuve de disponibilité, qui a toujours répondu à toutes mes questions, qui m'a suivi durant tout le parcours de préparation de ce mémoire et qui n'a cessé de m'orienter ;

Mes sincères remerciements s'adressent aussi à l'ensemble des enseignants de l'Ecole Supérieure de Commerce d'Alger pour la qualité de la formation et d'encadrement dont nous avons bénéficié tout au long de nos études ;

Tout le personnel de la bibliothèque de l'école Supérieure des Banques ;

À tous les honorables membres du jury qui ont acceptés la discussion et l'évaluation de ce travail ;

En fin, à toutes les personnes qui ont contribuées de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

À mes chers parents, en témoignage de ma reconnaissance envers le soutien, les efforts et les sacrifices qu'ils ont consentis pour mon éducation ainsi que ma formation.

À ma sœur Fatma et à mes frères, pour leur affection, compréhension et patience.

À mes chers camarades de l'Ecole Supérieure de Commerce.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....I-IV

1^{ière} PARTIE : La gestion de la différence culturelle au sein des entreprises multinationales

CHAPITRE 1 : Le phénomène de la mondialisation et l'émergence de la diversité culturelle.....02

Introduction02

Section 1 : La mondialisation et l'internationalisation des entreprises.....03

1. Les déclencheurs de l'internationalisation.....03

1.1.Facteurs de l'internationalisation.....03

1.2.Les conséquences de l'internationalisation.....06

2. Les différents stades d'internationalisation.....07

2.1.L'entreprise internationale.....08

2.2.L'entreprise multinationale.....09

2.3.L'entreprise transnationale.....11

2.4.L'entreprise globale.....12

3. Les modes d'internationalisation.....13

3.1.Acquisition-fusion14

3.2.Alliance stratégique.....15

3.3.Joint-ventures16

3.4.Autres processus d'implantation : création de nouvelles entités16

Section 2 : Les implications d'ordre culturelle pour une organisation se développant à l'international.....18

1. La constitution de l'équipe multiculturelle.....18

2. Les avantages et les risques de la diversité culturelle pour l'entreprise.....20

2.1.Les avantages de la diversité culturelle pour l'entreprise.....20

2.2.Les risques de la diversité culturelle pour l'entreprise22

3. Les orientations culturelles des entreprises multinationales.....24

3.1.Approche ethnocentrique.....25

3.2.Approche polycentrique.....26

3.3.Approche régéocentrique.....	27
3.4.Approche géocentrique.....	27
Conclusion	29
CHAPITRE 2 : La prise en compte de la dimension culturelle « le management interculturel ».....	30
Introduction	30
Section 1 : La culture d’entreprise et le fondement du management interculturel.....	31
1. La notion et les origines de culture appliquée à l’entreprise.....	31
1.1.La notion de culture d’entreprise.....	31
1.2.Les origines de la culture d’entreprise.....	33
1.3.Les composants de la culture d’entreprise.....	34
2. Le contexte théorique de la constitution du domaine du management interculturel.....	37
Section 2 : Modèles et applications du management interculturel.....	41
1. Les principaux modèles axés sur la culture nationale.....	41
1.1.Le modèle des dimensions culturelles nationales proposé par Greet Hofstede	42
1.2.Le modèle des dimensions culturelles nationales proposé par Edward T.Hall.....	47
1.3.Le modèle des dimensions culturelles nationales proposé par Charles Hampden-Turner et Fons Trompenaars.....	49
2. La gestion d’une équipe multiculturelle « surmonter les différences culturelles ».....	53
2.1.Au niveau du manager.....	54
2.2.Au niveau individuel.....	57
Conclusion	61
<u>2^{ième}</u> PARTIE : L’approche empirique du management interculturel en Algérie	
CHAPITRE1 : Cadre général de l’analyse	62
Introduction	62
Section 1 : Le climat d’investissement en Algérie.....	63
1. Les opportunités d’investissement.....	63
1.1.Textes et conventions internationales en termes d’investissement étranger.....	63

1.2.	Les institutions chargées de la promotion de l'investissement.....	65
1.3.	Les opportunités sectorielles.....	68
2.	les inconvénients d'investissement	71
2.1.	Le risque politique.....	71
2.2.	Assistance et communication.....	71
2.3.	La législation.....	72
2.4.	Les pratiques illégales.....	72
2.5.	Les services publics	72
2.6.	Le secteur informel.....	72
Section 2 : La méthodologie de la recherche adoptée.....		74
Conclusion		77
CHAPITRE 2 : Analyses des différences culturelles dans les multinationales installées en Algérie.....		
Introduction		78
Section 1 : Présentation d'échantillon.....		79
1.	Présentation des entreprises choisies.....	79
1.1.	Description des entreprises.....	80
1.2.	Les objectifs des établissements de ces entreprises à l'étranger.....	81
1.3.	Les changements notables à l'international apparus dans ces entreprises durant les dernières années.....	82
1.4.	Culture d'entreprise.....	83
1.5.	La stratégie ressource humaine à l'international au sein de ces entreprises.....	84
2.	Les caractéristiques de notre échantillon.....	85
Section 2 : Interprétation et analyse des résultats.....		88
1.	Dimension culturelle au niveau individuel.....	88
2.	Atouts et obstacles rencontrés par les équipes multiculturelles.....	94
3.	Style de management, culture organisationnelle et compétence interculturelle.....	95
4.	Accompagnement de la DRH dans la gestion des équipes multiculturelles.....	97
5.	Mobilité professionnelle.....	98
Conclusion		100

CONCLUSION GENERALE.....101

BIBLIOGRAPHIE

RESUME

ANNEXES

LISTE DES TABLEAUX

Numéro	Titre	Page
01	Facteurs explicatifs de l'internationalisation dans l'approche éclectique	05
02	Forces et faiblesses des stratégies d'internationalisation	13
03	Les principaux modèles des dimensions de la culture nationale	42
04	Description des entreprises	80
05	Les objectifs des établissements de ces entreprises à l'étranger	81
06	Distribution selon le lieu de travail	85
07	Distribution selon l'âge	85
08	Distribution selon le sexe	86
09	Distribution selon le nombre d'années d'expérience	86
10	Distribution selon la nationalité	87
11	Notation des entreprises	96

LISTE DES SCHEMAS

Numéro	Titre	Page
01	Les étapes du développement international des entreprises	08
02	Le processus d'apprentissage interculturel	57
03	Les changements notables à l'international apparus dans ces entreprises	82
04	Distribution selon le lieu de travail	85
05	Distribution selon l'âge	85
06	Distribution selon le sexe	86
07	Distribution selon le nombre d'années d'expérience	86
08	Distribution selon la nationalité	87
09	La dimension religion	88
10	La dimension temps	89
11	La masculinité et la féminité	91
12	L'individualisme	92
13	Les relations dans le travail	93
14	Les atouts des équipes multiculturelles	94
15	Les obstacles des équipes multiculturelles	95
16	Accompagnement de la DRH dans la gestion des équipes multiculturelles	97

LISTE DES ABREVIATIONS

ANDI	Agence Nationale de développement et de promotion de l'investissement
CNES	Conseil National Economique et Social
CNI	Conseil National de l'Investissement
CNRC	Centre National de Registre de Commerce
FMN	Firme Multinationale
GUD	Guichet Unique décentralisé
IDE	Investissements Directs Etrangers
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
ONU	Organisation des Nations Unis
ONS	Office National des Statistiques
OPEP	Organisation des pays exportateurs de pétrole
UE	Union Européenne
UMA	Union de Maghreb Arabe

L'internationalisation, cette stratégie de développement au loin, hors de la région ou de l'Etat d'origine de l'entreprise, a toujours constitué une voie stratégique prometteuse et risquée. Mais la mondialisation contemporaine, qui met partout le monde entier présent dans les entreprises, oblige les managers de toutes les firmes, grandes ou petites, à s'interroger sur les nouveaux leviers à actionner pour réussir dans ce nouvel environnement.

Le pilotage des entreprises modernes, leur management, est tributaire de multiples phénomènes, économiques, sociaux, scientifiques, environnementaux, etc. L'un des phénomènes auxquels font face les entreprises qui se développent à l'international, et constitue à la fois un risque et une opportunité, est la différence culturelle de son personnel.

L'importance du sujet

L'analyse de l'inter-culturalité dans les entreprises multinationales, intéresse la recherche académique depuis plusieurs années. Cela étant, il demeure toujours d'actualité. Ce phénomène, ou plutôt, cette nouvelle composante de management des entreprises, n'est pas suffisamment traité en Algérie, voire très peu. Cela est dû probablement à la nature de l'économie nationale qui n'attire pas assez d'entreprises multinationales. Cette insuffisance de la recherche dans ce domaine en Algérie, est la principale raison motivant notre choix de ce sujet.

Il nous paraît donc intéressant de dresser l'état de la recherche en exposant les principales caractéristiques de modèles théoriques proposés et les plus connus dans le domaine de management interculturel. Ensuite, d'explorer le cas d'un certain nombre de multinationales en Algérie, en se concentrant sur la réaction des expatriés, et des nationaux dans cette situation interculturelle.

L'objectif du travail

A travers ce travail, nous visons à évaluer la gestion de la diversité culturelle dans les entreprises multinationales installées en Algérie, cela en :

- _ Examinant d'abord si la gestion de la diversité culturelle est incluse dans la gestion de l'entreprise et en particulier la GRH.
- _ Etudiant les compétences interculturelles des managers et d'autres catégories de personnels.

Par conséquent, la problématique à la quelle ce travail se chargera d'apporter la réponse est la suivante : “ **Quel est l'impact des différences culturelles sur le management dans les entreprises multinationales implantées en Algérie?** ”

Cette problématique génère les questions secondaires suivantes :

_ Quels sont les avantages et les risques liés à la diversité culturelle dans une équipe de travail?

_ Quelle sont les orientations culturelles de la gestion de la ressource humaine?

_ Quelles sont les enjeux du management interculturel en rapport avec les ressources humaines?

_ Quelles sont les points d'appuie pour gérer efficacement une équipe interculturelle?

_ Peut-on parler, pour les entreprises multinationales installées en Algérie de management interculturel?

Pour y répondre, nous formulons trois hypothèses principales que nous allons essayer de vérifier :

Hypothèse 1 : le management interculturel peut, dans la pratique, guider les processus de gestion, par l'intermédiaire de la gestion des ressources humaines et de la culture organisationnelle, dans le but de transformer les différences culturelles en opportunités.

Hypothèse 2 : les différences culturelles dans une équipe de travail sont gérées dans le processus de gestion des ressources humaines. Cette gestion peut être efficace si elle se base sur des compétences interculturelles.

Hypothèse 3 : Dans le contexte des filiales étrangères en Algérie, tout ce qui concerne la gestion de la diversité culturelle est moins connu, et donc pas valorisée.

Travaux de recherches précédents :

Avant de présenter notre démarche méthodologique, il nous a parait nécessaire de citer quelques travaux de recherches effectués dans le domaine du management interculturel, comme la recherche effectuée par Azzedine Tounés

et Khalil Assala (2007), intitulée « Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens », qui a pour objectif de souligner l'importance de l'impact de la culture nationale sur les comportements managériaux des entrepreneurs algériens.

Une autre recherche portée sur des étudiants dans des programmes de baccalauréat à l'Université de Montréal et à l'Université du Québec à Montréal, afin de valider la mesure des dimensions culturelles de Hofstede (1980) sur une base individuelle et en langue française, effectuée par Nalia Temimi (2011).

Nous avons, un article publié par Claude Martin (professeur en sciences de gestion) dans une revue des sciences de gestion, qui a traité le management interculturel en Europe en comparant les comportements des managers par rapport aux leurs origines européennes.

Une autre étude aussi menée par Christoph Barmeyer et Ulrike Mayrhofer, fondée sur une analyse approfondie du processus d'intégration de l'alliance Renault-Nissan. les auteurs cherchent à démontrer que la réussite de ce processus d'intégration est facilitée par la prise en considération des différences au niveau des cultures nationales et organisationnelles entre les entreprises associées.

La démarche méthodologique :

Nous allons se baser sur les méthodes classiques des travaux de recherche, en utilisant la méthode descriptive dans la partie théorique afin de définir les différentes notions, modèles...etc. Dans la partie empirique, nous allons utiliser une méthode analytique quantitative et qualitative des informations et des données obtenues par un sondage qui sera effectué auprès des entreprises multinationales.

Le plan du travail :

Ce travail s'articule autour de deux parties :

_ La première partie débute par un chapitre où nous allons énumérer les différentes étapes d'internationalisation, de l'opération d'exportation à l'implantation de filiales à l'étranger. Dans ce chapitre, nous allons également évoquer les raisons qui poussent les entreprises à s'internationaliser ainsi que les enjeux d'une telle décision. Un deuxième chapitre dédié à l'état actuel des recherches dans le domaine du management interculturel. Il nous permettra de

comprendre le contexte de la constitution du management interculturel et les évolutions dans ce domaine. Ce chapitre mettra également en évidence l'enjeu du management interculturel pour les entreprises.

_ La deuxième partie est consacrée à l'étude empirique sur les entreprises multinationales implantées en Algérie. En premier lieu, nous allons aborder l'état actuel des investissements directs étrangers en Algérie. Nous allons consacrer aussi toute une section pour présenter la méthodologie appliquée dans l'étude empirique. En deuxième lieu, la gestion du personnel multiculturel travaillant en équipes sera éclairée, à travers le fonctionnement de celles-ci, en étudiant les organisations multinationales et sa configuration culturelle afin de caractériser le cadre de travail dans lequel s'inscrivent les comportements d'acteur, notamment une validation des concepts théoriques qui seront menés sur un échantillon des cadres travaillant dans des filiales étrangères en Algérie.

Première partie :

**La gestion de la différence culturelle au
sein des entreprises multinationales**

Introduction

Le succès d'une entreprise à vocation internationale dépend largement de l'organisation mise en place, c'est à dire de la manière dont elle a conçu le fonctionnement, les relations entre ses différentes composantes en se focalisant sur celles liant les employés.

Les entreprises en voie d'internationalisation croissante passent généralement par différentes étapes, évoluant d'une organisation simple chargée de développer les ventes (ou les achats) à l'étranger, vers une structure plus sophistiquée qui englobe toutes les fonctions de l'organisation présentes à l'étranger. La diversité culturelle des ressources humaines s'accroît au fur et à mesure au sein de ses entreprises qui est une source de créativité et améliore la résolution des problèmes selon certains auteurs (Adler (1994), Jackson et al(1991),....) ; alors que d'autres y voient une source d'incompréhensions et de conflits (Bruce w.Stening & J.E Evrett(1979),.....).

Nous proposons donc, dans ce chapitre, d'examiner les stratégies et les étapes d'internationalisation qui s'imposent aux entreprises internationales. Ensuite nous traitons la constitution de la diversité culturelle en tant que conséquence de l'internationalisation. Ce qui est convenable pour identifier clairement les difficultés à l'œuvre dans un contexte multiculturel et les différentes relations entre siège-filiales. Cela permet une élaboration adéquate d'un programme de gestion de ce type de diversité.

A noter que dans ce mémoire, nous utiliserons souvent le terme d'entreprise multinationale de façon générique, pour décrire toute entreprise dont l'activité industrielle ou commerciale déborde les frontières de son pays d'origine.

Section 1 : La mondialisation et l'internationalisation des entreprises

1. Les déclencheurs de l'internationalisation

L'internationalisation des entreprises n'est pas un phénomène récent, mais son ampleur s'est accentué depuis environ trois décennies. Même s'il semble que seul les flux d'argent soient concrètement d'envergure globale, la mondialisation est devenue une composante prédominante dans le monde des organisations qui marque le prolongement de l'internationalisation amorcée depuis la seconde moitié du 19^{ème} siècle : les espaces sont plus ouverts, la production de masse et la délocalisation.

La décision d'internationalisation d'une entreprise implique une stratégie qui est choisie selon une logique propre à chaque entreprise.

Dans ce contexte, nous allons expliquer les raisons pouvant conduire une entreprise à s'implanter à l'étranger et les conséquences attendues d'une telle décision.

1.1.Facteurs de l'internationalisation

L'objectif n'est pas tant de procéder à une revue exhaustive des différentes théories de la multinationalisation que de fournir quelques pistes explicatives du phénomène multinational. De nombreuses analyses mettent en évidence l'influence des barrières douanières et non douanières, le rôle de l'avantage concurrentiel, le poids des coûts, le cycle de vie international du produit.

1.1.1. Les barrières protectionnistes :

Une entreprise peut trouver un avantage déterminant à devancer des obstacles tarifaires, à pallier des entraves douanières et administratives.

1.1.2. Facteurs des coûts :

Les opérations de délocalisations ont souvent pour objectif de tirer davantage du différentiel en matière de coût.

En effet, l'internationalisation est intéressante car elle permet de diminuer les coûts de production et de distribution. Produire directement sur le lieu d'extraction des matières premières ou sur le lieu de vente permet de réaliser des économies sur les coûts de transport, d'approvisionnement et de production. Avoir des sites sur les lieux de vente est indispensable pour pénétrer des marchés parfois très éloignés et garder des tarifs concurrentiels.

En privilégiant une croissance à l'international, de nombreuses entreprises cherchent également à atteindre une taille qui leur permet de réaliser des économies d'échelles globales. La mise en place de structures et de politiques coopérées conduit à des économies de gestion substantielles.

1.1.3. Les facteurs concurrentiels :

La structure et l'intensité de la concurrence constituent un troisième facteur qui influe directement sur la stratégie de globalisation des entreprises. L'attrait croissant pour les pays dits émergents témoigne de cette volonté d'échapper aux lourdes contraintes d'un marché concurrentiel et de précéder la concurrence sur de nouveaux marchés.

1.1.4. La théorie du cycle de vie de produit :

L'innovation technologique est ici placée au centre de l'analyse. L'avantage comparatif issu de la technologie explique l'investissement à l'étranger.

Pour Raymond Virement (1996), la vie d'un produit connaît en effet trois phases successives : l'innovation, la maturité et la standardisation. A chacun de ces stades, la firme sera amenée à choisir entre exporter ou délocaliser le produit.¹

Dans ce cadre-ci, les pays développés dominant en ce qui concerne la R&D ainsi que l'innovation. Les pays en développement sont chargés de mettre en œuvre la technologie produite dans ces derniers. Ils connaissent un certain degré d'industrialisation, mais celle-ci demeure dépendante du savoir produit dans les pays développés.

1.1.5. Le cadre théorique complexe

D'autres types d'explications considérées comme plus complètes sont alors avancées pour élargir le nombre de facteurs explicatifs et mettre clairement en évidence l'importance des questions organisationnelles.

¹ Cité par J.P.Bibeau, Introduction à l'économie internationale, 4^e éd., Gaétan Morin Editeur, Canada, 2002, p.203.

De ce fait, John Dunning (1988) avait développé de manière plus informelle une analyse d'ensemble des conditions d'existence des firmes multinationales appelée le paradigme O.L.I.¹

Le terme O.L.I. reprend les initiales de trois grandes catégories d'avantage à la multinationalisation qui sont :

Les avantages spécifiques de la firme « Ownership »

La première constitue un pré requis indispensable à l'internationalisation. Elle recouvre les actifs tangibles, découlant de la taille et des actifs intangibles tels que la capacité d'innovation et maîtrise technologique, personnel qualifié, capacité de financement, etc.²

Son impact se trouve multiplié dès lors que l'entreprise agit déjà dans une perspective internationale et possède une capacité à saisir les opportunités se présentant hors de l'espace d'origine.

Les avantages de la localisation « Localization »

La seconde est associée aux coûts de production, à la proximité des consommateurs, à la qualité des infrastructures, les avantages résultant de l'organisation interne et de l'internalisation. Elle recense les avantages de localisation.

Ces avantages peuvent prendre différentes formes : l'entreprise peut éviter les barrières douanières, les risques de change ou les coûts de transport en s'implantant à l'étranger. Elle peut aussi bénéficier des avantages comparatif du pays, par exemple en ressources naturelles, en cout de main d'œuvre peu élevé ou bénéficier de demande intérieure.³

Les avantages de l'internalisation « Internalization »

Cette catégorie souligne, dans une perspective organisationnelle, le bénéfice susceptible de tirer l'entreprise par la création, au sein même de sa structure, de son propre système de transaction. Celui-ci lui permet par exemple d'organiser indépendamment des marchés, dans le cadre même de ses structures, sa

¹ Cité par J-L.Mucchielli & T.Mayer, Economie internationale, Editions Dalloz, Paris, 2005, p.259.

² P.A.Buigues & D.Lacoste, Stratégies d'internationalisation des entreprises, Editions Boeck, Belgique, 2011, p.88.

³ Idem, p.88.

production et ses approvisionnements, sa gestion des ressources humaines, et donc de tout ce qui peut être mutualisé (une gestion plus efficace de son risque de change ou encore la mise à profit d'un système d'information étendu). Ce qui induit la possibilité de contrôler l'offre, de négocier avec les gouvernements.

Tableau n°1 : Facteurs explicatifs de l'internationalisation dans l'approche éclectique

Avantage spécifique de la firme	<ul style="list-style-type: none">_ Actifs intangibles (brevets, marketing)_ Taille (économies d'échelle de gamme)_ Droits à l'importation, fiscalité du pays
Avantage de la localisation	<ul style="list-style-type: none">_ Coûts de transport et de communication_ Avantages comparatifs_ Langue, culture_ Réduction des coûts de transaction
Avantage de l'internalisation	<ul style="list-style-type: none">_ Protection de la qualité et de la réputation de la marque

Source : Adapté de John Dunning, Buigues P.André & Lacoste Denis, Stratégies d'internationalisation des entreprises, Editions Boeck, Belgique, 2011, p.91.

1.2. Les conséquences de l'internationalisation :

L'émergence de l'investissement direct a des incidences multiples, aussi bien sur l'économie du pays hôte, que sur le pays d'origine des investisseurs.

1.2.1. Sur le pays d'origine

L'investissement à l'étranger peut être bénéfique puisqu'il assure des sources d'approvisionnement à moindre coût, ce qui permet de restaurer la compétitivité du produit final ou d'assurer la survie de certains segments de production. Il entraîne plutôt une concurrence étrangère plus forte qui utilise les mêmes technologies de production mais bénéficie de coûts salariaux plus faibles. Les industries basées sur la main d'œuvre sont alors condamnées dans les pays industrialisés à cause de leur développement social.

Le transfert des activités permet à chaque nation de se concentrer sur les activités dans lesquelles elle dispose d'un avantage relatif, ce qui entraîne une élévation du niveau de revenu réel de la population.

En ce qui concerne l'emploi et la rémunération des facteurs de production, l'investissement à l'étranger tend généralement à réduire la demande de travail peu qualifié mais augmente la demande de travail plus qualifié.

1.2.2. Sur le pays d'accueil

Plusieurs effets sont à prendre en compte selon le type de concurrence qui prévaut sur le secteur considéré et selon l'insertion de ses nouvelles firmes dans l'économie locale.

Markusen et Venable (1999)¹ soulignent deux impacts majeurs :

Effet pro-concurrentiel : cet effet s'avère négatif si les entreprises étrangères disposent d'une technologie moins intensive en main d'œuvre que les firmes locales. Donc, l'effet bénéfique net en termes d'emploi paraît incertain.

Les liens amont avec les producteurs de biens intermédiaires : si les firmes étrangères utilisent plus de biens intermédiaires et si la production de ces derniers présente des économies d'échelles, la hausse de la production dans ce secteur va en retour profiter au secteur des biens finals et augmenter sa production.

2. Les différents stades d'internationalisation

L'évolution des structures internationales a longtemps été présentée dans la littérature comme un processus séquentiel correspondant à une succession de phases de développement liées à la maturation des entreprises. Une fois que l'organisation a pris la décision de se positionner sur les marchés internationaux, il existe de nombreuses démarches à entreprendre :

- Le premier stade de développement correspond aux politiques d'exportation. Dans ce type de stratégies, l'entreprise exportatrice fabrique ses produits sur le marché national et les commercialise dans les marchés étrangers, sans qu'il y ait modification du processus de production. Elle peut exporter selon trois méthodes :

- _ L'exportation directe qui évite le recours à des intermédiaires (participation à des salons professionnels à l'étranger, force de vente à l'étranger via des agents commerciaux ou des représentants salariés) ;

- _ L'exportation indirecte par le recours à des courtiers ou des sociétés de commerce internationale ;

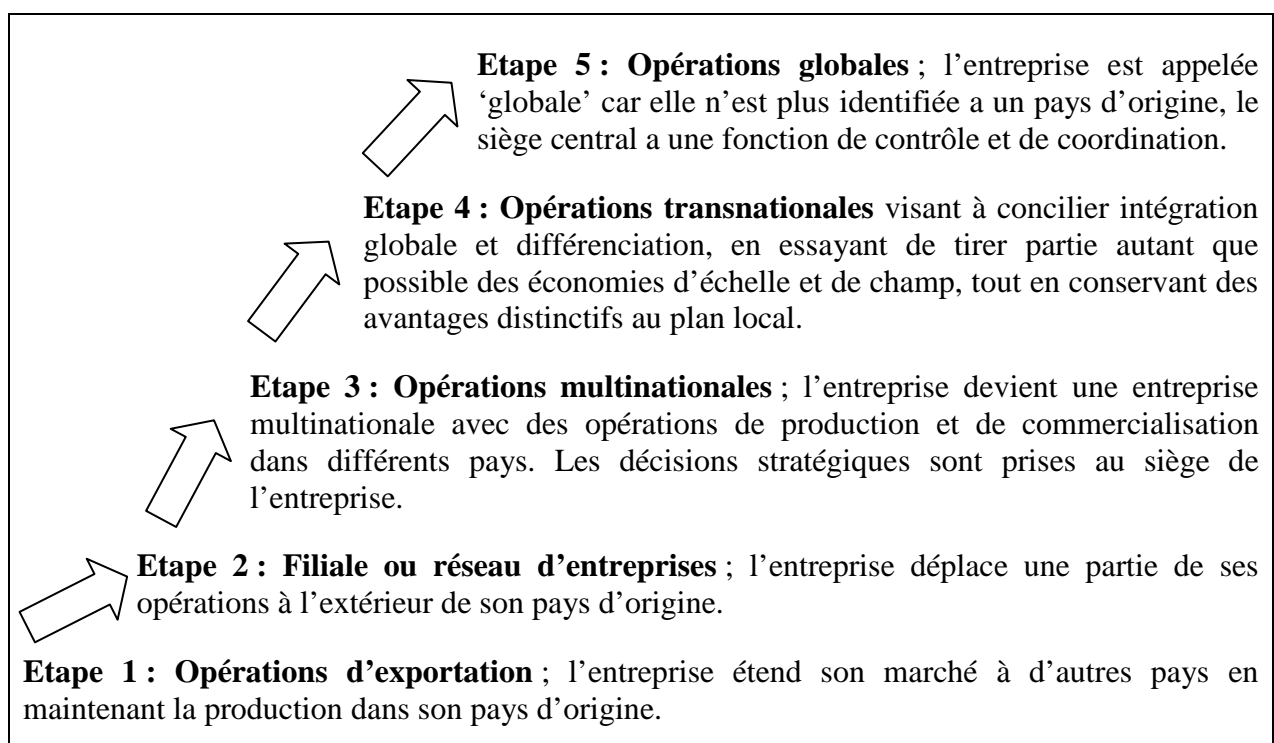
- _ L'exportation par partenariat (groupement d'exportateurs).

¹ Cité par J.L.Mucchielli & T.Mayer, Op-cite, pp.272-273.

- Le second stade concerne le développement de réseaux de distribution à l'étranger, l'approvisionnement et la production étant toujours effectués dans le pays d'origine. La constitution de ces réseaux peut prendre plusieurs formes, allant de la franchise internationale, aux licences étrangères jusqu'à la création de filiales de distribution.

On peut à ce stade parler d'**internationalisation** de l'entreprise qui est un processus par lequel la part des exportations ou des transactions à l'étranger dont le chiffre d'affaires représente un pourcentage croissant, sans investissement international direct.

Schéma n°1 : Les étapes du développement international des entreprises



Source : Olivier Meier, Management international, Editions Dunod, Paris, 2004, p.103.

2.1.L'entreprise internationale :

En général, une entreprise est considérée internationale, lorsque son chiffre d'affaires à l'étranger représente entre 30% et 40% de son chiffre d'affaires total¹. L'entreprise internationale est donc une organisation dont le centre de décision et le système de production et de commercialisation se trouvent dans le pays d'origine et qui étend ses activités à d'autres pays.

¹ O.Meier, Management interculturel, Editions Dunod, Paris, 2004, p.105.

Ainsi, ces entreprises sont caractérisées par : un faible besoin de différenciation ou d'adaptation des produits au marché local, un peu de pression à la base des coûts, une bonne implantation sur leur marché domestique.¹

Dans ce type d'organisations, les savoirs et les compétences sont développés dans le pays d'origine et transférés aux unités à l'étranger. Il s'agit donc avant tout de s'appuyer sur les ressources (techniques, humaines et organisationnelles) de la société-mère en les valorisant et en les adaptant aux différents marchés visés.

On décide alors si le personnel de ces succursales doit être composé de ressortissants du pays de la société mère ou de ceux des pays hôtes. Cette décision dépend de l'ampleur des problèmes que pose la connaissance du marché étranger et de la langue, mais aussi de la sensibilité de la société-mère aux besoins du pays hôte.

2.2.L'entreprise multinationale

A cette étape, l'entreprise passe de la commercialisation d'un produit à l'étranger au stade de la fabrication locale, directement ou en partenariat. C'est le stade de développement qui correspond à l'apparition de firmes multinationales.

Les définitions des entreprises multinationales sont nombreuses et non consensuelles. D'après W.Andreff (1996)², les raisons de cette diversité sont principalement de deux ordres : l'origine des définitions et la nature des critères retenus. Tout d'abord les définitions émanent à la fois de dirigeants, d'organismes internationaux et d'universitaires (économistes, gestionnaires, juristes). Ensuite, elles reposent sur des critères divers tels que l'ampleur de l'activité (taille de l'entreprise), l'existence de filiales à l'étranger, le nombre de pays d'implantation, le nombre de salariés de nationalité autre que celle de la maison mère ou encore la structure organisationnelle adoptée.

Dans ce contexte, Il définit les multinationales comme étant des entreprises spécifiques dont les stratégies et les structures organisationnelles sont conçues à l'échelle mondiale.

¹ J.I.Amelon ; J.M.Cardebut & A.M.Idrac, Les nouveaux défis de l'internationalisation : Quel développement internationale pour les entreprises après la crise ?, Groupe de Boeck, Belgique, 2010, p.169.

² W.Andreff, Les multinationales globales, Editions la découverte, Paris, 1996-2003, p.46.

Selon B.Bonin (1984), les firmes multinationales sont des entreprises qui possèdent ou contrôlent des filiales dans plusieurs pays.¹

L'entreprise multinationale est donc une organisation dont les opérations de production et de commercialisation sont situées dans différents pays. Elle utilise l'investissement direct pour implanter des unités de production locale ou développer des contrats de transferts de technologie avec des partenaires étrangers.

Les décisions stratégiques sont prises au Siège mais la gestion des activités courantes est confiée aux unités locales.²

Dans ce type d'organisation, l'entreprise entend développer des stratégies multidomestiques en fonction des attentes et besoins des marchés locaux.

Ce type de configuration a donc pour but de favoriser la différenciation (au détriment de la standardisation) des produits et services, en vue de répondre au mieux aux spécificités de chaque marché national. Cette entreprise vise en général des marchés de taille importante ou à forte croissance et d'intensité concurrentielle moyenne ou faible.

Les facteurs clés de succès sont associés à la gestion des relations siège-filiales- nous allons les développer dans la prochaine section-, le management des mutations internationales (gestion des impatriés/expatriés) et positionnement et image des différentes filiales au sein de leurs pays d'accueil respectifs.

Les questions relatives au mode de fonctionnement des filiales, à la GRH et aux politiques de communication sont donc au centre du management de ces entreprises.

Lorsque le personnel de l'entreprise devient entièrement autochtone, on procède également à des changements dans la direction des ressources humaines. Puis, l'organisation des ressources humaines se transforme parce que plusieurs fonctions exercées auparavant par le siège social sont transférées aux filiales à mesure qu'elles s'adaptent aux exigences propres au pays hôte.

A cette étape, le service des ressources humaines du siège social s'occupe de la sélection des salariés et de la rémunération du personnel. Toutes les autres

¹ Cité par J.P.Bibeau, Op-cite, p.194.

² O.Meier, Op-cite, p.106.

activités liées aux ressources humaines sont traitées par le personnel de gestion des ressources humaines du pays hôte.

Nous avons comme exemple, l'entreprise Thales, un des leaders mondiaux des hautes technologies sur les marchés de l'aéronautique, de l'espace, de la défense, de la sécurité et des transports, a construit sa réussite internationale sur une stratégie multidomestique en devenant un fournisseur local dans de nombreux pays (Royaume-Uni, Etats-Unis, Canada, Pays-Bas, Australie, Afrique du Sud, Allemagne, etc.).¹

2.3.L'entreprise transnationale :

Lorsque le développement de l'entreprise conduit progressivement à rationaliser les structures nationales et les ressources des filiales étrangères au profit d'une meilleure coordination des activités, on assiste alors au quatrième stade de développement, avec l'avènement des firmes transnationales. Elles se caractérisent par l'interdépendance des ressources et des responsabilités des différentes composantes de l'organisation au-delà des frontières nationales, ainsi que par sa forte identité d'entreprise.

R.Vermon, cité par N.E.Benfriha (1999), a défini, selon une approche quantitative, les entreprises transnationales comme suit : « Les entreprises transnationales représentent un groupe d'entreprises ayant des dimensions exceptionnelles, faisant des profits élevés, et sont engagées dans des activités impliquant une utilisation assez large de main d'œuvre qualifiée et exigent d'importantes dépenses publicitaires. En bref, un groupe d'entreprises jouissant des caractéristiques attribuées à l'oligopole »².

Donc, l'entreprise transnationale est une organisation qui perd peu à peu son identité nationale au profit d'une mixité entre les cultures. Elle constitue une étape avancée dans le processus d'internationalisation des firmes, et cherche à concilier les forces de l'intégration globale avec les exigences d'adaptation à certains marchés ou pays.

Ce type de configuration a pour objectif de bénéficier des avantages de coûts liés à la coordination générale des activités tout en veillant à conserver une

¹ J.L.Amelon ; J.M.Cardebut & A.M.Idrac, Op-cite, p.171.

² N.E.Benfriha, Les multinationales et la mondialisation- Enjeux et perspectives pour l'Algérie-, Editions Dahleb, Alger, 1999, p.15.

réactivité et une flexibilité lorsque les avantages spécifiques peuvent être identifiés et exploités au plan local.¹

Les activités de gestion des ressources humaines sont encore plus décentralisées qu'auparavant, le service central des ressources humaines servant principalement à définir les politiques organisationnelles et à renforcer une gestion fortement axée sur les activités internationales.

2.4.L'entreprise globale

Aujourd'hui, l'influence de la mondialisation et la tendance aux regroupements régionaux des Etats (Union Européenne, Mercosur, etc.) des entreprises (grands groupes, centrales d'achats, etc.) et des associations (syndicats, consommateurs, ONG, etc.) conduisent à considérer le stade ultime du développement international, avec les stratégies de globalisation.

La stratégie globale se focalise sur l'amélioration de la profitabilité par la réduction des coûts grâce à la standardisation, aux économies d'échelle, à la courbe d'expérience et aux économies liées à la localisation.

Autrement, l'entreprise ne cherche pas à répondre aux spécificités locales ; elle s'adresse au marché mondial comme à un seul marché, sans différenciation locale, en commercialisant un produit standard dans une logique stricte de réduction des coûts.²

Dans la pratique, ce type d'organisation reste extrêmement minoritaire en raison de la difficulté d'appliquer à l'échelle mondiale un système de croissance universel fondé sur des critères essentiellement technico-économiques.

Plusieurs études montrent d'ailleurs que le concept de globalisation n'entraîne pas la disparition des produits locaux qui résistent aux marques mondiales, en innovant, se repositionnant ou en s'alliant avec d'autres firmes.³

Nous trouvons généralement des entreprises globales dans quelques secteurs comme l'aéronautique, informatique, marché financiers comme Sony, Intel..Etc. Tandis que pour les produits de grande consommation, il y en a Coca-Cola, Gillette.....Etc.

¹ O.Meier, Op-cite, p.106.

² J.L.Amelon ; J.M.Cardebut & A.M.Idrac, Op-cite, p.171.

³ O.Meier, Op-cite, p.107.

Cependant, McDonald's peut être considéré comme une entreprise globale mais avec une inflexion multidomestique ces dernières années avec des adaptations aux spécificités locales.¹

Tableau n°2 : Forces et faiblesses des stratégies d'internationalisation

Stratégies	Forces	Faiblesses
Stratégie internationale	<ul style="list-style-type: none"> _ Diffuse les compétences et les produits et services de la maison mère ; _ Coûts faibles car peu de customisations des produits et des services ; _ Fort degré de coordination. 	<ul style="list-style-type: none"> _ Faible capacité d'adaptation aux marchés locaux ; _ Faible capacité à tirer avantage des innovations et besoins des marchés locaux.
Stratégie multinationale	<ul style="list-style-type: none"> _ Forte capacité d'adaptation des produits et services aux besoins des marchés locaux ; _ Capacité à détecter les opportunités locales. 	<ul style="list-style-type: none"> _ Faible capacité à réaliser des réductions de coûts grâce aux économies d'échelle ; _ Difficultés à transférer les connaissances et les produits entre les filiales et les pays.
Stratégie transnationale	<ul style="list-style-type: none"> _ Capacité à réaliser des économies d'échelle ; _ Capacité d'adaptation aux marchés locaux ; _ Capacité à localiser les activités dans des localisations optimales ; _ Capacité à accroître l'échange de connaissances et d'expérience entre siège et les filiales et entre filiales. 	<ul style="list-style-type: none"> _ Difficultés à déterminer la localisation optimale des activités qui assure coûts bas et qualité ; _ Difficultés à définir l'organisation capable de répondre au besoin d'intégration et au besoin d'adaptation locale ; _ Difficultés à assurer les échanges de connaissances et de compétences.
Stratégie globale	<ul style="list-style-type: none"> _ Forte intégration au niveau mondiale ; _ Standardisation facteur d'économie d'échelle et de diminution des coûts ; _ Standardisation facilite la qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> _ Pas de capacité d'adaptation aux marchés locaux ; _ Une forte dépendance.

Source : J.L.Amelon ; J.M.Cardebut & A.M.Idrac, Les nouveaux défis de l'internationalisation : Quel développement internationale pour les entreprises après la crise ?, Groupe de Boeck, Belgique, 2010, p.172.

3. Les modes d'internationalisation des entreprises

Avec la mondialisation économique et la construction d'espaces économiques intégrés, les rapprochements d'entreprises (alliances, prises de participation,

¹ J.L.Amelon ; J.M.Cardebut & A.M.Idrac, Op-cite, p.171.

acquisitions...) connaissent un développement croissant depuis le début des années 80.

Lorsqu'une entreprise souhaite s'allier, elle se trouve confrontée au choix de la forme du rapprochement. Cette décision est d'autant plus importante que de nombreuses firmes gèrent désormais des portefeuilles d'alliances se composant d'une grande variété d'accords.

Les entreprises qui nouent des alliances réussies examinent d'abord l'importance stratégique de l'alliance avant de conclure le contrat, doivent avoir lieu au bon moment et gérées de manière intelligente pour être un succès et dégager de la valeur pour les entreprises partenaires.

Cependant, il existe plusieurs modes d'accès aux marchés étrangers.

3.1.Acquisition -fusion

Depuis le début des années 1980, les opérations de fusion-acquisition se sont considérablement développées à l'échelle européenne et mondiale.

En 1980-1981, une vague de fusions-acquisitions débute et s'accroît en 1986-1990. Une autre recouvre la période 1994-2000, avec un point d'orgue en 1998-2000. En 2000, la valeur des fusions-acquisitions internationales dépasse les mille milliards de dollars, dont plus de la moitié a été réalisée par les entreprises européennes.¹

Les opérations de fusion-acquisition peuvent être définies comme des accords à caractère stratégique noués entre deux ou plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de partager leurs ressources (technologiques, productives, commerciales, etc.) dans le but d'atteindre des objectifs communs.

À la différence des accords de coopération, Selon Mayrhofer (2000)² les fusions-acquisitions conduisent à l'intégration des entités associées, avec pour conséquence la perte d'indépendance pour au moins un des acteurs.

Dans le cadre d'une fusion, les acteurs réunissent leur patrimoine au profit d'une société nouvelle ; dans celui d'une acquisition, une firme prend le contrôle majoritaire d'une autre entité et l'intègre en son sein. Les fusions-acquisitions

¹ W.Andreff, *Op-cite*, p.54.

² C.Barmeyer & U.Mayrhofer, Le management interculturel : Facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales ?, Annales des Mines : Gérer et comprendre, Paris, Décembre 2002.

peuvent associer des firmes concurrentes, mais aussi des entreprises reliées verticalement dans le processus de production ou des entreprises appartenant à des champs concurrentiels différents. De même, elles peuvent associer des acteurs de même nationalité (accords domestiques) ou des acteurs d'une autre nationalité (accords internationaux).

Notons aussi que dans une économie mondialisée, où la concurrence est internationale et vive, la réussite d'une opération de fusion ou d'acquisition dépend, pour une grande part de la bonne gestion du facteur humain dans l'entreprise.

En effet, chaque fusion ou acquisition est un enjeu majeur sur le plan humain. Il s'agit de gérer parfois des licenciements massifs mais aussi l'intégration de nouvelles équipes dans l'organisation. La bonne gestion des équipes plurinationales est la condition sine qua none du succès de l'opération. En raison de la mondialisation de l'économie, la dimension humaine se trouve placée au centre de la stratégie de l'entreprise.¹

Nous avons le rachat d'Aventis par Sanofi-Synthélabo comme un exemple récent de fusion permettant ainsi à la société de devenir le troisième groupe pharmaceutique mondial avec 100 000 employés, derrière l'américain Pfizer et le britannique GlaxoSmithKline.

3.2.Alliance stratégique

Selon Garrette et Dussauge (1995):² « Les alliances stratégiques sont des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, les moyens et les ressources nécessaires plutôt que :

- _ De mettre en œuvre ce projet ou cette activité de manière autonome, en supportant seules les risques, et en affrontant seules la concurrence ;
- _ De fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités ».

Plus encore que les Fusions-acquisitions internationales, ces alliances stratégiques, fondées sur des accords passés entre des sociétés mères de multinationales, sont associées à la phase actuelle de mondialisation.

¹ Idem.

² Cité par J.L.Amelon ; J.M.Cardebut & A.M.Idrac, Op-cite, p.207.

Le développement de cette stratégie est dû à des facteurs qui sont de plusieurs ordres, notamment les suivants : ¹

- _ Une firme peut désormais difficilement réunir seule l'ensemble des ressources et les compétences nécessaires pour créer, produire et commercialiser des produits performants ;
- _ Les firmes sont fortement incitées, parfois même obligées de coopérer pour s'imposer dans un marché mondialisé ;
- _ Avec la convergence des technologies, les alliances constituent un moyen de tirer rapidement profit de nouvelles synergies.

3.3.joint-ventures

On entend par joint-venture internationale, une filiale qui n'est pas contrôlée majoritairement par l'entreprise, mais qui est la copropriété équilibrée d'un ensemble de partenaires extérieurs de nationalités différentes.²

Ces groupements concernent un large éventail d'entreprises très différentes et peuvent prendre des formes extrêmement variées. On trouve en effet aussi bien des grands groupes, souvent multinationaux, que des entreprises de petite taille. Tous les secteurs d'activité ou presque sont concernés : du transport à la pharmacie, des télécommunications à l'électronique... En outre, ce phénomène semble se produire à l'échelle mondiale : il s'étend dans tous les pays et sur tous les continents, impliquant des entreprises nord-américaines, européennes, japonaises ainsi que des entreprises originaires de pays en voie de développement.

3.4.Autres processus d'implantation : création de nouvelles entités

Ces derniers modes d'internationalisation ne représentent qu'une valeur très faible du processus d'implantation à l'étranger mais il est important tout de même de les souligner.

Cette dernière tendance des modes d'implantation à l'étranger est en fait peu connue. Cette gestion dite déléguée a pour but, pour les instances publiques (Etats, collectivités territoriales), de confier l'exploitation et la gestion d'un

¹ W.Andreff, Op-cite, p.57.

² O.Meier & G.Schier, Entreprises multinationales : Stratégie ; restructuration ; gouvernance, Editions Dunod, Paris, 2005, p.106.

service public à un opérateur privé qui s'engage à respecter le cahier des charges public de cette exploitation : par exemple la distribution d'eau potable, d'électricité, de gaz de ville et de chauffage collectif.

Le succès d'un processus d'internationalisation de l'entreprise passe certes par un mode de coopération mais également par la refonte de son organisation en tenant compte de ses nouvelles composantes.

Section 2 : Les implications d'ordre culturelle pour une organisation se développant à l'international

1. La constitution de l'équipe multiculturelle

L'internationalisation croissante des entreprises, accompagnée de la multiplication des coopérations inter-firmes et des fusions et acquisitions, a considérablement modifié la composition et le fonctionnement des équipes de travail : aujourd'hui, elles rassemblent souvent des personnes originaires des cultures différentes.

Selon les stades de développement de l'entreprise à l'international, l'entreprise internationale qui repose principalement sur l'exportation de ses produits et sur leur production à l'étranger, les différences culturelles marquent fortement ses relations extérieures, en particulier la constitution de sa clientèle et le recrutement de travailleurs étrangers.

Concernant l'entreprise multinationale, le multiculturalisme fait sentir ses effets de l'intérieur et pénètre tous les échelons de la hiérarchie, par contre, l'entreprise mondiale ou globale rencontre la diversité culturelle à la fois sur le plan interne et dans les relations avec le milieu.¹

D'une autre façon, les frontières au sein et à l'extérieur des entreprises, secteurs d'activité et pays s'estompent progressivement en raison des pressions de concurrence et de mondialisation des opérations commerciales.

Cela implique la constitution des équipes multiculturelles dont les dirigeants peuvent participer à plusieurs d'entre elles, à des endroits et des moments différents et au sein d'une diversité de cultures.²

Dans la pratique des affaires, une grande variété d'équipes multiculturelles peut être observée. Les équipes se différencient par leur objet : elles peuvent être chargées de coordonner des activités, qui sont mises en œuvre par les entités locales, ou de produire des produits communs.

De même, leur composition dépend de profil des acteurs impliqués : certaines équipes comprennent des acteurs de multiples nationalités, d'autres sont

¹ N.Adler, Comportement organisationnel une approche multiculturelle, Editions Reynald Goulet, Canada, 1994, pp.131-132.

² S.Schneider & J.L.Baroux, Management interculturel, Editions Pearson Education, 2^e édition, Paris, 2003, p.219.

composées d'acteurs de deux nationalités, biculturelles, et d'autres encore se composent principalement de participants issus d'une même culture et de quelques collaborateurs étrangers.

Puis la durée de vie des équipes peut aussi jouer un rôle : certaines équipes sont relativement stables, tandis que d'autres n'existent que pour la durée de projet.

Enfin, les équipes s'inscrivent dans un contexte institutionnel qui peut être marqué par des clivages structurels et des jeux d'intérêts ou de pouvoirs, par exemple entre différentes filiales d'un même groupe.¹

Cependant, nous pouvons faire la distinction entre l'équipe pluridisciplinaire et l'équipe multiculturelle ;

- La première résulte avant tout d'un fractionnement du travail en différentes fonctions (ou compétences).

L'équipe se voit dès lors confrontée à un processus de différenciation, à partir duquel chaque individu en tant que représentant d'un métier ou d'une fonction, apporte son expérience professionnelle, en vue de répondre efficacement à la complexité de l'environnement.

L'équipe pluridisciplinaire prend ainsi en charge une partie du sujet dans ses aspects techniques, selon la formation reçue et dans une logique de complémentarité.

- La deuxième résulte d'une rencontre entre des cultures différentes qui vont réagir en fonction de leurs propres systèmes de références. La dimension culturelle est donc au centre de la relation : l'intangible, le sensuel, l'affectif y tiennent donc une place essentielle.

La difficulté pour l'équipe s'accroît donc, dans la mesure où les différences ne relèvent pas simplement d'une dimension technique ou professionnelle. Elles font appel à d'autres dimensions, comme la croyance, les valeurs ou les normes des individus.

Enfin, la diversité dans les équipes pluridisciplinaires est initiée par l'organisation qui entend bénéficier de l'analyse et des qualités professionnelles

¹ U.Mayrhofer & S.Urban, Management international : Des pratiques en mutations, Editions Pearson Education, France, 2011, p.220.

des différents acteurs du groupe, pour traiter efficacement les problèmes de l'entreprise. Par contre la multi-culturalité dans les équipes de travail est due notamment à des facteurs externes.

2. Les avantages et les risques de la diversité culturelle pour l'entreprise

Dans ce contexte de mondialisation, la diversité culturelle s'impose comme un élément central dans les entreprises. Pour cette dernière, cette réalité se révèle très difficile à aborder. Il convient donc d'en comprendre les avantages potentiels et les problèmes qu'elle pose aux entreprises.

2.1. Les avantages de la diversité culturelle pour l'entreprise

Adler (1994)¹ affirme qu'une équipe interculturelle, grâce à la diversité de culture des ses membres, dégage un plus grand nombre d'idées qu'un groupe homogène. Le fait d'examiner un problème sous des angles différents amène plus de solutions.

Cependant, pour de nombreux auteurs, la diversité culturelle est de nature à augmenter l'efficacité et la productivité des équipes interculturelles.

Enfin, la diversité culturelle ne doit pas se voir comme une contrainte ni comme une simple conséquence nécessaire de l'adaptation aux évolutions du marché.

_ S'adapter aux contextes locaux :

Le principal avantage d'un personnel diversifié est de pouvoir présenter un visage local à une clientèle locale.

Pour se développer avec succès sur des marchés nationaux, l'entreprise a besoin de salariés parlant la langue du pays, instruits des traditions et des règles de comportements en usage, et capable de dialoguer efficacement avec la clientèle locale, les représentants de l'administration et tout autre partenaire.²

Ainsi, un tel avantage peut permettre de se démarquer de ses concurrents, en créant en amont de la relation un climat de confiance avec ses futurs clients et partenaires.

¹ N.Adler, Op-cite, p.140.

² P.Rosenzweig, Stratégie pour la gestion de la diversité, Guide de la mondialisation : L'art de l'entreprise globale, Editions Village Mondial, Paris, 1999, p.148.

Selon Yazid Sabeg (2006), les dirigeants soulignent fréquemment que : « Toute déconnexion par rapport à la réalité est pénalisante, non seulement pour l'image de l'entreprise mais surtout pour sa survie ». ¹

_ Innover par la confrontation de points de vue

D'après les travaux de Batlett (1989) ², l'innovation constitue un des objectifs prioritaires, dont les entreprises multiculturelles peuvent bénéficier en raison des avantages liés à l'exploitation des différences.

Dans ce contexte, la diversité culturelle encourage le partage des connaissances et la créativité en tirant le meilleur parti possible de cette diversité, ce qui implique la création d'un environnement de travail qui facilite la confrontation des idées et des analyses, pour déboucher sur des solutions novatrices aux problèmes.

_ Attirer des cadres à haut potentiel

En prenant en considération que le salaire le plus élevé n'est pas une source de motivation à long terme et les employés dont le salaire est leur seule motivation n'hésitent pas à quitter l'entreprise pour un salaire plus élevé ailleurs. ³ La diversité culturelle permet de favoriser l'épanouissement professionnel, promouvoir le talent et attirer des cadres les plus talentueux en leur offrant des perspectives intéressantes d'évolution de carrière.

_ Répondre à la complexité de l'environnement

De nombreuses entreprises restent encore largement attachées au modèle hiérarchique pour coordonner et gérer leurs différentes activités. Ce modèle est basé sur l'autorité et pas forcément sur la compétence. En termes d'évolution, ce mode d'organisation peut constituer un frein aux changements. Il montre ses limites lorsqu'il faut répondre rapidement à la complexité de l'environnement.

Dans ce cas, la diversité culturelle peut constituer une réponse à ces insuffisances. Selon Jackson et al. (1991) ⁴, les entreprises qui s'appuient sur le

¹ Y.Sabeg, La diversité dans l'entreprise : comment la réaliser ?, Editions d'Organisation, Paris, 2006, p.57.

² Cité par O.Meier, Op-cite, p.75.

³ P.Rosenzweig, Op-cite, p.148.

⁴ Cité par O.Meier, Op-cite, p.78.

développement des équipes interculturelles peuvent assouplir certains principes d'organisation comme la coordination hiérarchique.

La diversité culturelle permet ainsi d'améliorer la manière de fonctionnement de l'entreprise ; elle contribue à changer les mentalités et à créer de nouvelles conditions dans la gestion des équipes.

2.2. Les risques de la diversité culturelle pour l'entreprise

Dans la pratique, il est très difficile d'exploiter les avantages de la diversité, en particulier au sein d'une multinationale, et ce pour deux raisons : la première tient au nombre considérable de situations dont les différences se manifestent. La seconde est la difficulté de préserver la cohésion de l'entreprise en même temps que sa diversité culturelle.

_ La communication

Le point primordial pour le manager d'une équipe interculturelle est sans nul doute la communication. Selon Chevrier (2000)¹, un manager passe au moyenne 70% de son temps à communiquer, que ce soit de manière verbale ou non, consciente ou inconsciente.

Dans une situation interculturelle, différentes interférences vont se développer : les différences de représentation d'un contexte, qui pose le problème de ce qu'un groupe culturel perçoit à travers le mot « objectif » : pour un américain, un objectif est un critère quantifiable et précis alors que pour un japonais, un objectif correspond plutôt à une direction à suivre.

Le problème de la langue peut s'ajouter. Même avec des populations francophones, on observe des différences non négligeables dans le sens de certains mots utilisés. Tous ces écarts culturels peuvent créer des malentendus au sein d'une équipe de travail.

_ La cohésion

La cohésion est définie par Adler (1994)² comme étant « la capacité des membres du groupe de faire l'unanimité chaque fois qu'elle est nécessaire, de

¹ S.Chevrier, Le management des équipes interculturelles, Presses Universitaires de France, Paris, 2000, p.188.

² N.Adler, Op-cite, p.139.

percevoir et d'interpréter les choses de la même façon, de convenir les mêmes actions ».

Dans ce cas, l'entreprise doit s'efforcer de définir des bases communes et maintenir une certaine cohésion entre les éléments disparates. En d'autres termes, il lui faut trouver le moyen de tirer parti de la diversité tout en renforçant la cohésion de l'entreprise.

_ Les stéréotypes

Le problème du stéréotype culturel ne concerne pas seulement un pays ou une culture mais bien aussi les problématiques de compréhension avec ce que Georg Simmel¹ appelait "l'étranger de l'intérieur" qui fait l'harmonisation des habitudes culturelles encore plus difficile.

L'utilisateur du stéréotype s'éloigne de la réalité en la restreignant, en la tronquant et en la déformant, et alors qu'il pense procéder à un simple constat des faits, il coule, en fait, ce que sa culture a défini d'avance pour lui. Le stéréotype est constitué par l'image que l'on se fait de son propre groupe national ou autre (autostéréotype) ou des autres groupes nationaux (hétérostéréotype).

Une représentation stéréotypée d'un groupe ne se contente pas de généraliser mais elle peut même déformer la réalité en appliquant automatiquement le même modèle rigide à chacun des membres du groupe.

Un individu appartenant à une nation ou à un groupe – ethnique, social, économique, etc. – se verra donc appliquer d'office le même schéma de comportement, de mentalité, de qualités ou de défauts. Le stéréotype porte en général un jugement de valeur et est parfois associé à un raisonnement syllogistique: "Les Japonais sont travailleurs ; M. Suzuki est japonais donc M. Suzuki est travailleur. ".²

_ La conformité à la culture dominante

Au sein d'une équipe de travail, le groupe majoritaire aura tendance d'imposer ses valeurs et son mode de fonctionnement culturel à l'ensemble de l'équipe. Cela s'apparente à un rejet des autres cultures.

¹ O.Rammstedt, L'étranger de Georg Simmel, Université de Bielefeld Faculté de sociologie, Revue des Sciences Sociales de la France de l'Est, 1994.

² B.W.Stening & J.E.Evrett, Direct and stereotype cultural differences, Journal of cross cultural psychology, Vol. 10, N°2, June 1979, p.203.

_ Accélérer le taux de rotation du personnel

La stabilisation du personnel dépend de la capacité de l'entreprise à créer les conditions de sécurité et de stabilité dans le cadre de son organisation de travail. Ceci implique la création de relations entre les collaborateurs de l'entreprise en favorisant les rencontres, la continuité des contacts et la mise en place d'une équipe de travail soudée et solidaire.¹

Des lors, l'arrivée de nouveaux employés d'autres cultures peut ralentir ce processus de construction collective en créant des tensions entre nouveaux et anciens employés. Il y a donc un réel risque d'assister au départ des personnes clefs de l'organisation suivant l'intensité de conflits interpersonnels. Une diversité non comprise par les acteurs peut accélérer la rotation du personnel et créer une instabilité interne.

_ Générer des conflits

L'individu aux prises avec deux milieux culturels différents se sent tiraillé, ce qui crée une tension à la fois cognitive et affective. Ainsi plus l'écart entre les deux codes culturels est grand, plus le conflit interne est aigu.²

De ce fait, les relations entre plusieurs cultures exacerbent les problèmes relationnels et peuvent être le terrain de conflits explicites.

En tout état de cause, la situation multiculturelle aiguise la vigilance et facilite la prise de conscience nécessaire et essentielle que nous devrions tous avoir en relation avec autrui.

3. Les orientations culturelles des entreprises multinationales

Les multinationales disposent d'une organisation spécifique du fait de la dispersion géographique voire culturelle des filiales qui les composent. Se pose alors la question de la gestion de ces filiales internationales avec un enjeu majeur pour les groupes internationaux : l'intégration de ces dernières dans le fonctionnement global de la multinationale. Cette intégration passe par la constitution de liens entre les filiales mais aussi entre le siège et les filiales et est nécessaire pour rester compétitif.

¹ O.Meier, Op-cite, p.81.

² C.Marsau, Gérer et surmonter les conflits : anticiper ; comprendre ; dépasser, Editions Dunod, 2^e édition, Paris, 2005, 2010, p.144.

Selon Perlmutter (1979)¹, chercheur à l'origine d'une classification des multinationales selon les relations entretenues entre le siège et les filiales, nous avons distingué quatre qui sont devenues des schémas classiques dans le monde du management.

3.1.Approche ethnocentrique

D'après Bennet (1993)², il s'agit de « l'hypothèse selon la quelle sa vision du monde est le centre même de toute réalité ». C'est-à-dire, avoir un manque de conscience de la culture.

Dans cette approche, la culture d'origine de l'entreprise détient l'autorité principale (centre des décisions) et diffuse ses valeurs à l'ensemble des filiales du groupe.

Nous résumons les caractéristiques de cette approche comme suit :

- _ Le siège est le centre de l'autorité et la source principale de toutes les informations ;
- _ Fort contrôle du siège sur les filiales ;
- _ Standards de conduite, valeurs du pays d'origine ;
- _ Le personnel de la maison mère occupe les postes clés ;
- _ Développement d'une culture commune, celle de la maison-mère ;
- _ Expatriation (du siège vers les filiales).

L'ethnocentrisme se présente sous trois formes :

_ L'ignorance des différences culturelles

A ce stade, il n'existe aucune reconnaissance de la culture. Les entreprises choisissent l'hypothèse que les affaires sont les affaires. Pour ces entreprises les règles et les pratiques établies dans le pays d'origine sont totalement transposables ailleurs, et les filiales du pays d'accueil doivent par conséquent les suivre à la lettre.³ Elles voient en effet dans ce principe une garantie de qualité des produits, du service clients et des normes technologiques, ainsi que l'adoption de la culture d'entreprise.

¹ Cité par O.Meier, Op-cite, p.108.

² Cité par P.Rosinski, Le coaching interculturel, Editions Dunod, Paris, 2009, pp.47-48.

³ S.Schneider & Jean-Louis Baroux, Op-cite, p.256.

_ Reconnaître les différences culturelles mais les évaluer de façon négative

Comme l'a souligné Bennett (1979) ¹, ce phénomène se produit dans deux situations : la dénégation et la supériorité.

La dénégation, est le fait de considérer l'autre culture inférieure, ce qui peut dégénérer un stéréotype négatif comme le racisme.

Au stade de la supériorité, il s'agit d'estimer que la culture du pays d'origine est supérieure. C'est l'autre facette de la dénégation. Ce qui implique d'imposer des modèles et approches sans tenir compte de la culture du pays d'accueil.

_ Reconnaître les différences mais minimiser leur importance

Cette forme consiste à considérer les différences culturelles comme une source de problèmes, et puis chercher comment les homogénéiser afin de réduire les risques de conflits. Pour ce faire, le meilleur outil est de construire une culture d'entreprise mondiale.

3.2.Approche polycentrique

Dans ce cas, se sont les cadres locaux qui occupent les postes « clés ». Il n'y a pas beaucoup de possibilités pour eux de partir travailler au siège à l'étranger. L'entreprise évite ainsi les problèmes liés à l'expatriation, mais se retrouve devant la difficulté d'intégrer toutes les activités internationales (la même culture n'est pas alors partagée).

Les caractéristiques de cette approche sont les suivantes :

- _ Le Siège n'est ni le centre de l'autorité ni la source principale de toutes les informations ;
- _ Les filiales sont très autonomes et sont considérées comme des entités nationales distinctes ;
- _ Les cultures organisationnelles et nationales sont respectées ;
- _ Objectif : adaptation totale aux contextes locaux.

Dans ce cas, ce sont les cadres locaux qui se sont chargés d'assumer la responsabilité des activités.²

¹ Cité par P.Rosinski, Op-cite, pp.47-48.

² O.Meier, Op-cite, p.110.

3.3.Approche régéocentrique

Cette approche divise le monde en régions homogènes. Elle suppose une coexistence d'un « siège mondial », de plusieurs « sièges régionaux » et de filiales nationales. La politique d'affectation des cadres est régionale dans la mesure où la mobilité géographique se fait beaucoup plus entre les filiales de la même région qu'entre celles de zones éloignées.

3.4.Approche géocentrique

L'approche géocentrique donne une conception de la stratégie de la multinationale au niveau international. Siège et filiales forment une entité globale et collaborent partout dans le monde. C'est le critère de compétence qui l'emporte sur celui de nationalité dans l'attribution des postes. Les postes importants sont occupés par des cadres de nationalités variées. Tous les cadres quelque soient leurs nationalités, ont les mêmes chances d'être impliqués dans la mobilité internationale.

Selon cette approche, les équipes de travail sont de plus en plus diversifiées, donc, l'appréciation des autres cultures est indispensable.

Dans ce contexte, nous avons quatre étapes à suivre par l'entreprise pour accroître sa capacité à reconnaître et à traiter les différences interculturelles :

_ Reconnaître et accepter les différences culturelles

L'acceptation se caractérise par le respect et l'appréciation des différences culturelles à tous les niveaux : Produits, valeurs et normes, hypothèses. Apprécier en effet une autre culture ne signifie pas qu'il faille renoncer à la sienne ainsi il ne fallait pas accepter n'importe quelle culture au nom de la tolérance.¹

_ S'adapter aux différences culturelles

A la phase de l'adaptation, le personnel de l'entreprise doit être prêt à adopter une perspective, des valeurs et hypothèses différentes. Dans ce cas, l'empathie est qualité humaine essentielle. Cette qualité selon certains est suffisante pour

¹ P.Rosinski, Op-cite, ppp.52-53-54.

travailler dans un contexte multiculturel.¹ Pour cela, nous allons traiter cette idée dans le prochain chapitre.

_ Intégrer les différences culturelles

Selon Bennett, l'intégration se produit quand vous êtes capable à tout moment d'utiliser plusieurs cadres de référence, d'examiner une situation sous différents angles.²

Cependant, l'intégration des différences culturelles représente un stade avancé de développement culturel dont elle exige aux membres des équipes multiculturelles la maîtrise de la langue ainsi la domination de la culture. Nous allons aborder cet élément dans le prochain chapitre, pour garantir l'efficacité de cette étape.

_ Tirer parti des différences culturelles

Selon Dunning J.H (1993)³, il est vrai que l'avantage concurrentiel dépend parfois des conditions naturelles stimulant l'innovation. Il est aussi plus évident que le principe consiste à trouver des atouts au-delà des frontières (capital humain, R&D).

Il s'agit là d'une démarche proactive. Ça consiste à utiliser les différences comme des leviers. En mécanique, un levier est un corps solide, mobile autour d'un point d'appui, permettant de multiplier une force. L'effet de levier permet donc d'obtenir une force supérieure à celle exercée initialement.⁴

Cette notion est associée à une vision dynamique de la culture c'est-à-dire bâtir des synergies en créant une synthèse supérieure à la somme des éléments culturels pris indépendamment.

¹ Idem, pp.55-56.

² Ibid., p.57.

³ S.Schneider & Jean-Louis Barsoux, Op-cite, p.272.

⁴ P.Rosinski, Op-cite, p.59.

Conclusion

Le chapitre précédent porte sur la constitution des équipes multiculturelles pouvant, générer des avantages ou des obstacles concurrentiels. Tout partenariat constitue un terrain favorable aux menaces ou aux opportunités culturelles.

Lorsque des marchés s'ouvrent par le biais d'alliances, les entreprises doivent pouvoir identifier les sphères culturelles d'influence en jeu afin d'anticiper et de planifier leurs impact.

Dans ce cas, les entreprises se retrouvent face aux différentes stratégies pour gérer les différences culturelles : les ignorer, les minimiser ou les exploiter.

Selon nous, il est essentiel de l'envisager comme une ressource plutôt qu'une menace en répondant aux besoins d'une économie de marché mondiale et en tirant totalement profit des partenaires internationaux.

De ce fait, sortir du territoire national, voir plus loin que son secteur, son entreprise, son emploi est une aventure obligée pour profiter des opportunités.

Donc, il est impératif d'analyser les cultures pour déceler les problèmes et les avantages potentiels, et d'élaborer une stratégie adéquate.

Introduction

Pour les entreprises, dans un climat de concurrence internationale accrue, il est important d'anticiper l'impact des cultures sur l'économie. En effet, les cultures n'influencent pas seulement les comportements individuels mais aussi et surtout les conceptions de l'entreprise, de la stratégie, du droit, de la finance et du management.

Dans le nouveau cadre multiculturel de la mondialisation économique, une préparation aux différences culturelles peut s'avérer primordiale dans la réussite d'une mission, d'une collaboration, d'une négociation ou d'une implantation. Mieux appréhender les différences de civilisation devient une nécessité pour se situer dans des sociétés de plus en plus multiculturelles et pour optimiser les rapports avec des interlocuteurs étrangers.

C'est pourquoi depuis le début des années 1990, le management interculturel est une discipline de gestion-venue s'ajouter à la stratégie, à la finance et au marketing international. Ainsi, plusieurs recherches ont été entamées afin de trouver une méthode ou une façon pour bien gérer cette différence culturelle et créer des synergies pour l'intérêt de l'entreprise.

Dans ce contexte, nous évoquerons dans un premier temps, les origines de la culture d'entreprise et son importance au sein des stratégies managériales et le fondement du management interculturel. Puis dans un deuxième temps nous aborderons les modèles les plus connus dans ce domaine. Enfin, dans un dernier temps, nous ferons l'état sur le profil que doit adopter le manager pour animer une équipe ou lors d'une négociation regroupant des interlocuteurs étrangers.

Section 1 : La culture d'entreprise et le fondement du management interculturel

La culture constitue un concept polysémique et les définitions proposées sont multiples.

Celle proposée par Davel, Dupuis et Chanlat (2008) met en exergue les différentes facettes de la culture. Ils considèrent que la culture fait référence « à un groupe humain partageant un ensemble de pratiques, de valeurs, de symboles autour d'activités déterminées ou de sens partagés ». ¹

Lorsqu'on évoque le terme de culture, plusieurs niveaux d'analyse peuvent être abordés : la culture nationale, la culture ethnique, la culture régionale, la culture organisationnelle (culture d'entreprise), la culture de métier, etc.

Ces différents niveaux de culture sont susceptibles d'interagir et d'influencer les comportements affichés par les individus qui composent les organisations, ainsi une influence reconnue sur les différents types de management.

C'est dans cette optique qu'en 1982, G.Hofstede est allé jusqu'à dire que la culture était « la programmation collective du cerveau qui distingue un groupe humain d'un autre » ²

Dans le cadre de l'entreprise, nous nous concentrons d'abord, sur la culture organisationnelle qui impose une normalisation des valeurs et des comportements des employés, ainsi le rôle de cet aspect dans le fondement théorique de management interculturel.

1. La notion et les origines de culture appliquée à l'entreprise

1.1.La notion de culture d'entreprise

L'organisation de l'entreprise n'est pas seulement affaire de capitaux et de techniques mises en œuvre : elle repose aussi sur les relations humains. Elle revêt donc une dimension culturelle.

¹ Cité par U.Mayrhofer & S.Urban, Op-cite, p.209.

² Cité par N.Equilbey, Le management interculturel, Editions EMS, Paris, 2004, p.18.

En effet, la dimension culturelle d'une entreprise ne se réduit pas à sa culture propre. Celle-ci est, d'une part, en interaction avec des sous-cultures au sein de l'entreprise, et d'autre part, la culture du pays et du secteur de l'entreprise.¹

La culture d'entreprise apparaît comme un moyen pour remédier aux dysfonctionnements de l'entreprise alors même que les solutions d'ordre technologique, économique ou organisationnel montrent leurs limites.

La culture d'entreprise donc révèle des réserves de productivité mobilisables, car elle constitue un potentiel d'informations utilisé par le personnel afin de mieux résoudre les problèmes qui se pose à eux.

Aujourd'hui, la culture d'entreprise est devenue un outil managérial irremplaçable, permettant d'agir en mobilisant le personnel.

Le concept de culture d'entreprise est difficile à définir ;

Selon G.Hofstede, cité par P.Hermel (1993), la culture d'entreprise est un ensemble de symboles, des héros, des rituels et des valeurs.²

Cependant, les études menées par Peter et Waterman (1982) sur le management présentent souvent les cultures organisationnelles comme juste un ensemble de valeurs.³

La confusion dans leurs études vient du fait de ne pas faire la distinction entre les valeurs des fondateurs de l'entreprise et celle des employés. Ces derniers donc sont obligés à s'intégrer dans l'entreprise en adaptant leurs valeurs personnelles aux besoins de l'organisation.

En effet, J.P.Kotter confirme que l'entreprise qui se dote d'une culture forte, ces idées portent souvent la marque d'une personnalité ; celle du fondateur ou du premier dirigeant, qui crée une vision, une stratégie de l'entreprise, une philosophie déclinée vers tous les membres de l'entreprise.⁴

Ces définitions tendent vers la sociologie du travail, par contre pour les managers, la culture d'entreprise à laquelle ils font souvent référence est un

¹ E.Delavallee & E.J.A.Yoldjian, La culture d'entreprise pour manager autrement, Editions d'Organisation, Paris, 2002, p.28.

² P.Hermel, Management européen et international, Editions Economica, Paris, 1993, p.92.

³ Idem, p.104.

⁴ J.P.Kotter & J.L.Heskett, Culture et performance : Le second souffle de l'entreprise, Editions d'Organisation, Paris, 1993, pp.15-16.

mélange de ce qu'on aurait appelé "l'esprit-maison" et de ce que les managers d'aujourd'hui classent dans une rubrique qui pourraient être intitulée "les bonnes pratiques de travail".

L'esprit maison correspond à cette idée, que le collectif de travail formé par l'entrepreneur et ses employés fonctionne comme les membres d'une seule famille et que ce collectif est animé par un attachement fort à l'entreprise, et parfois même à son propriétaire et à sa famille.

Enfin, nous pouvons réduire le concept de culture d'entreprise à l'ensemble des valeurs que la direction d'une entreprise entend imposer à son personnel ; il recouvre tout ce qui est acquis et transmis à l'intérieur d'une entreprise et contribue donc à son homogénéité.

1.2. Les origines de la culture d'entreprise

L'origine de concept la culture d'entreprise résulte d'une double influence entre deux domaines qui jusqu'ici s'étaient largement ignorés : celui de l'économie d'entreprise et celui de la sociologie et de l'anthropologie.

1.2.1. Les travaux de H.Simon

Nous savons qu'aucune personne ne peut appréhender l'ensemble des données d'une situation, ni avoir la connaissance de toutes les conséquences d'une action qu'il pourrait entreprendre, ni celle de tous les choix possibles. Il en résulte que l'option retenue ne peut pas être la meilleure, mais seulement la plus satisfaisante compte tenu des circonstances.

Selon H.Simon (1993), l'élément fort ici est la compréhension des processus de choix, clé de voute de l'organisation. L'entreprise apparaît alors comme un espace organisationnel à l'intérieur duquel se déroule un jeu complexe d'acteurs sociaux.¹

1.2.2. L'analyse systémique

L'analyse systémique envisage l'entreprise en fonction de la place qu'elle occupe dans l'environnement et de la signification donnée aux efforts de ceux qui y travaillent. Retenant l'hypothèse que chaque acteur est capable de définir

¹ Cité par P.Migani, Les systèmes de management, Editions d'Organisation, Paris, 1993, p.103.

ses propres objectifs, il s'agit ainsi de construire l'image d'un champ social interne, régulé suivant certaines normes de fonctionnement.

1.2.3. L'apport récent des sciences sociales dans l'entreprise

Nous avons, P. D'Iribarne qui a analysé les traditions nationales, ainsi que les relations professionnelles et les styles de direction et R.Saintsaulieu qui a fait des recherches concernant l'identité au travail, c'est-à-dire la description de cultures de groupe qui se développent dans l'entreprise.¹

1.3.Les composants de la culture d'entreprise

Afin de détecter les composantes de la culture d'entreprise, il s'agit d'analyser les faits sur lesquels elle a laissé une trace dans la vie de l'entreprise.

La culture d'entreprise se rattache à l'histoire de l'entreprise. Elle se réfère donc au passé tout en ayant une incidence sur le présent.

Les références quant à elles, sont construites dans le présent par des groupes de personnes qui créent chaque jour, l'histoire et l'évolution de la culture de l'entreprise.

1.3.1. La tradition

_ L'histoire de l'entreprise

L'intérêt de comprendre l'histoire de l'entreprise est d'en dégager la culture puisque selon la définition de M. Thévenet, « la culture se construit selon un processus d'apprentissage, tout au long de l'histoire ».²

Il s'agit donc de l'analyser pour comprendre ses grandes phases d'évolution et ses décisions, à l'aide de champs d'intérêt qui pourront faire référence à l'activité et aux produits de l'entreprise, aux technologies utilisées, aux structures internes et externes appliquées, aux dirigeants, et aux stratégies employées.

Cette analyse permettra de dégager avec objectivité ce que le corps social a retenu de l'histoire de l'entreprise.

¹ Idem, p.103.

² M.Thévenet, La culture d'entreprise, Editions PUF, 5^{ème} Edition, France, 2006, p.32.

_ Les créateurs de l'entreprise ou les héros

Selon G.Hofstede, les héros sont des personnes qui servent de modèle comme l'employé idéal ou le cadre idéal, et souvent les fondateurs des organisations.¹

Il s'agit donc d'observer les caractéristiques du fondateur telles que son éducation, sa formation, son expérience, ses croyances et positions sociales, de manière à comprendre plus précisément le contexte qui l'entoure et donc les bases qu'il inculque à son entreprise.

Bien souvent, le créateur de l'entreprise est représenté comme une figure emblématique, de part les méthodes utilisées, ses inventions, son charisme et sa forte personnalité. Il est en quelque sorte le « Héros » de l'entreprise.

Et puis nous distinguons les héros acquis, qui sont les héros de la situation ceux « qui fabriquent, vendent et assurent le service des produits » (Deal et Kennedy, 1982)²

Enfin, ce sont des personnages de l'entreprise qui sont admirés et servent d'exemple.

1.3.2. Le métier

Il est nécessaire de connaître les informations relatives au métier de l'entreprise puisqu'elles concernent les références acquises par celle-ci dans son activité.

En effectuant l'analyse du métier (éléments constitutifs du cœur de l'entreprise), nous nous situons entre la culture de l'entreprise et la stratégie qu'elle utilise.

Pour comprendre où se situent les éléments constitutifs de la culture d'entreprise, il s'agit d'analyser les trois aspects relatifs au métier : le métier lié à l'activité, le métier lié au savoir-faire et le métier lié aux façons de faire.

Cette dernière représente la capacité d'accorder plus d'importance à certaines fonctions qu'à d'autres ; c'est ce qui différencie une entreprise axée plus sur les fonctions de la technologie que du marketing par exemple.

¹ Cité par P.Hermel, Op-cite, p.92.

² T.E.Deal & A.A.Kennedy, Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life, Editions Perseus Books, Cambridge, Massachusetts, Etats-Unis, 2000, p.37.

1.3.3. Les valeurs

Selon M. Thévenet, les valeurs découlent d'expériences vécues. Chaque collectivité crée ses propres valeurs, par références à des codes externes existants.¹

Autrement dit, les valeurs sont des idées, des croyances partagées qu'elles soient déclarées ou non dites.

Généralement, elles sont évoquées au sein d'un discours, diffusées par le biais des supports de communication classique tels que les livrets d'accueil, les manuels ou journaux d'entreprise remis aux employés avant d'être approfondies pendant des séminaires.

M. Thévenet distingue trois types de valeurs :

_ Des valeurs déclarées, dont les traces sont visibles sur les documents officiels, les discours de l'aval et la communication institutionnelle externe

_ Des valeurs apparentes, notamment dans le choix des « héros », des dirigeants, dans le choix de « ce que l'on estime être une réussite »

_ Des valeurs dites opérationnelles qui se retrouve dans certaines procédures de gestion, d'évaluation budgétaire... Ces valeurs doivent être intériorisées par les individus de manière à guider leur comportement face à des situations précises et de manière habituelle également.

1.3.4. Les rituels

D'après G.Hofstede les rituels dans l'organisation concernent les activités formelles reposant sur des bases rationnelles : réunion, systèmes de planification ; y compris le coté informel.²

Concrètement, ils se manifestent dans les comportements, tant verbales que gestuelles et s'expriment au travers de repas ou de célébrations particulières (départ à la retraite ...).

1.3.5. Les symboles

Ils concernent la tenue vestimentaire, la signalétique, le mobilier, les logos ... Ils signifient explicitement de part des signes et des codes, l'environnement et

¹ M.Thévenet, Op-cite, p.34.

² Cité par P.Hermel, Op-cite, p.92.

l'ambiance que véhicule l'entreprise et démontrent la cohérence de la culture d'entreprise qui s'applique au sein de l'organisation.

Enfin, nous remarquons ainsi que les éléments qui composent la culture d'entreprise sont des éléments importants dans la socialisation du personnel et dans la création d'un climat de travail. Pour cela les théoriciens et les praticiens de la gestion en sont intéressés.

Malheureusement, cette valorisation a appauvri la notion de la culture nationale plutôt qu'elle l'a enrichie. Mais en réalité, chaque employé, chaque gestionnaire apporte avec lui au travail le bagage culturel hérité de la société ou il a grandi ; ça culture nationale.¹

De ce fait, de nombreux travaux montrent que la moitié des différences constatées dans les attitudes et les comportements des employés sont à cause de leurs origines culturelles.

Nous allons présenter, dans ce qui suit, les étapes les plus importantes dans le fondement théorique de management interculturel qui sont basées sur l'influence de la culture et les origines culturelles des employés en particuliers.

2. Le contexte théorique de la constitution du domaine du management interculturel

Même si le débat sur l'influence de la culture est à présent si vivace, pour longtemps, dans l'histoire de la Science de gestion et de la théorie des organisations, elle a été complètement ignorée, les chercheurs dans ces domaines étant intéressés notamment par l'identification de « one best way »² pour la gestion des organisations, même si les intérêts de recherche étaient de nature différente (les théories traditionnelles, la théorie des relations humaines).

En revanche, avec le développement des théories néo-institutionnalistes, la question de l'influence de la culture (qui est indéniablement incluse dans l'environnement) et de la relation entre organisation et société devient plus claire.³

Dans les années 1970- 1980, les théories qui prenaient en compte la culture et son influence sur les entreprises entraient d'une manière claire dans la sphère

¹ N.Adler, Op-cite, p.63.

² P.Migani, Op-cite, p.112.

³ J.Rojot, Théorie des organisations, Paris, Éditions Eska, 2003, pp.427-429.

d'intérêt des chercheurs dans le domaine organisationnel qui, à ce temps-là, s'interrogeaient sur les échanges /relations établis entre entreprise et société.

Dans les années 1970, apparaissaient des théories managériales qui posaient la question de la diversité dans l'organisation, dans la gestion et dans la motivation des individus, en fonction de pays. Une des théories apparues à ce moment-là et qui est devenue une des plus connues, comme nous le verrons plus tard, étant celle de Geert Hofstede.¹

Cet auteur a clairement révélé l'existence d'une relation entre culture et organisation et a remis en question l'ethnocentrisme dominant des études interculturelles qu'il tenait pour responsable du faible développement du domaine.

Avant que la relation entre organisations et culture soit étudiée d'une manière explicite, les recherches sont premièrement concentrées sur l'influence de la société globale sur les organisations « effet sociétal ». Une des recherches considérée comme fondamentale pour la constitution du courant de l'analyse sociétale est celle effectuée en 1982 par Marc Maurice, François Sellier et Jean-Jacques Silvestre².

Selon Silvestre, cité par J.Rojot (2003), les organisations industrielles ne tendent pas vers des modèles universels parce qu'elles tendent à reproduire et à renforcer des patterns produits par l'interaction spécifique à leurs activités.

Une autre étude qui confirmait à ce moment-là l'existence de «l'effet sociétal» et de son influence sur les organisations était celle d'Erhard Friedberg et Christine Musselin (1989), dans une comparaison faite entre les systèmes universitaires de France et de l'Allemagne qui révélait la distance existante entre les deux systèmes universitaires, à cause des traditions culturelles et institutionnelles de ces pays.³

La reconnaissance de l'importance des différences nationales pour les formes de développement industriel et pour les méthodes de gestion est graduellement née, en bénéficiant d'une quasi-unanimité parmi les sociologues, les

¹ C.Barmeyer, Management interculturel et style d'apprentissage, Presses de l'Université Laval, Canada, 2007, p.46.

² J.Rojot, Op-cite, p.457.

³ C.MUSSELIN, The Long March of French Universities, Routledge U.S.A., 2004, p. 103.

économistes et les spécialistes de gestion, parmi les théoriciens et les praticiens de l'entreprise.¹

C'est ainsi que débute la recherche d'explications substantielles de l'origine des différences entre les pays comparés, l'explication de « l'effet sociétal » étant considérée comme insuffisante.

Un chercheur qui à ce moment-là déclarait d'une manière claire son intention de dépasser «l'effet sociétal» était Philippe D'Iribarne (1989) qui expliquait les différences entre pays en tenant compte de leur processus de management ancré dans l'histoire.

D'Iribarne a lancé l'idée de la nécessité d'un management culturel, y compris une forme de management qui prenait en considération les traditions de chaque pays et qui employait les attributs de chaque culture nationale comme des ressources afin que la gestion fût efficace.²

En faisant une comparaison entre le fonctionnement de trois entreprises de l'industrie métallurgique implantées en France, aux États-Unis et en Hollande, D'Iribarne identifiait trois modèles d'organisations et de relations hiérarchiques qui avaient leurs racines dans les traditions culturelles et historiques nationales : aux États-Unis – le modèle du contrat juste; en France – le modèle de la logique de l'honneur; en Hollande – le modèle du consensus.³

En France, l'intérêt pour la notion de culture a généré, au-delà de l'approche dont le principal représentant était Philippe D'Iribarne, d'autres types d'approches comme l'approche du travail et de l'entreprise comme des centres de production identitaire et culturelle.

Le précurseur de cette dernière a été R.Sainsaulieu (1977), qui posait la question de l'expérience de travail en tant que créatrice de culture⁴, et de la contribution du travail au façonnement de la culture et de l'identité d'un individu.

¹ D.Segrestin, Sociologie de l'entreprise, Armand Collin, Paris, 1992, p.190.

² Idem, pp.191-192.

³ P.D'IRIBARNE, The Usefulness of an Ethnographic Approach to the International Comparison of Organizations, International Studies of Management & Organization, vol. 26, n°4, Winter 1996-1997, pp.31-32.

⁴ R.Sainsaulieu, L'identité au travail : Les effets culturels de l'organisation, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 3^{ème} édition, Paris, 1988, p.345.

Car, le travail organisé, par les relations qu'il implique, peut avoir un effet profond sur les normes, les valeurs et les idéologies des individus, le lieu de travail en constituant ainsi un cadre pour l'apprentissage culturel.¹

En effet, la culture d'entreprise est considérée comme le résultat de l'interaction des identités collectives existantes au sein des organisations, identités qui peuvent être redéfinies à la suite des changements auxquels se confronte une entreprise, des changements qui créent l'opportunité pour des nouveaux apprentissages culturels².

Dans la même période, la littérature anglo-saxonne en management était caractérisée aussi par l'apparition des recherches qui mettaient au centre de leur analyse la question de l'influence de la culture sur l'activité des organisations et sur leur gestion.

Comme nous l'avons déjà mentionné, une des recherches les plus connues, qui est considérée comme un point de référence pour la démonstration de l'influence de la culture sur la gestion et l'organisation, est celle de G.Hofstede.

Sur la base des résultats de cette recherche, corrélés avec d'autres études comparatives et avec des analyses statistiques, Hofstede a développé quatre dimensions dans lesquelles les systèmes de valeurs des pays pourraient être arrangés ; ces dimensions ont été appelées les dimensions des cultures nationales.³ Nous allons les traiter dans la prochaine section.

¹ Idem, p.346.

² Ibid., pp.446-447.

³ G.Hofstede , Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values, Volume 5, Cross-Cultural Research and Methodologies Series, Sage Publications, Beverly Hills, London, 1980, p.11.

Section 2 : Modèles et applications du management interculturel

Dans le champ du management interculturel (international), nous nous intéressons dans un premier lieu à la culture nationale, qui sert de référentiel culturel à la plupart des pays.

Cette dimension présente un intérêt certain et permet ¹:

- _ La compréhension des comportements et des attitudes des acteurs ;
- _ La mise en valeur des références collectives et sociales sous tendant les comportements et les pratiques de management.

Dans un deuxième lieu, nous allons traiter tout ce qui concerne la pratique de management interculturel, c'est-à-dire, la gestion d'une équipe multiculturelle selon des auteurs spécialistes dans le domaine,

1. Les principaux modèles axés sur la culture nationale

Il y a plusieurs modèles axés sur les dimensions /orientations de la culture nationale, en plus du modèle de Hofstede, tels que les modèles proposés par Hall (1959), Kluckhohn et Strodtbeck (1961), Trompenaars et Hampden-Turner (2000), pour ne mentionner que les modèles les plus souvent cités dans la littérature en gestion interculturelle.

En faisant une différence entre dimensions et orientations culturelles, Les dimensions sont des traits culturels bipolaires et dichotomiques, tandis que les orientations culturelles sont des notions qui ne sont pas nécessairement dichotomiques et linéaires.²

Conformément à cette distinction, les modèles de Kluckhohn et Strodtbeck (1961) et de Trompenaars et Hampdenturner (2000) comprennent des orientations culturelles, tandis que les modèles proposés par Hofstede (1980) et Hall (1959, 2000) comprennent des dimensions culturelles.

Les modèles axés sur les dimensions /orientations de la culture nationale ont marqué une étape importante dans la constitution du domaine du management

¹ Idem, p.18.

² H.Yeganeh & Z.Su, Conceptual Foundations of Cultural Management Research, International Journal of Cross-Cultural Management Online, volume 6(3), Decembre, 2006, pp.366-367.

interculturel et représentent encore, un point de référence dans l'approche de la culture en management.

Tableau n°03 : Les principaux modèles des dimensions de la culture nationale

1959, 2000 : Hall _ cultures à contexte fort/cultures à contexte faible ; _ cultures mono chroniques/cultures poly chroniques ;	1961 : Kluckhohn et Strodtbeck _ la relation par rapport à la nature ; _ les relations interpersonnelles ; _ le type d'activité humaine ; _ la nature humaine fondamentale ; _ l'orientation par rapport au temps ; _ l'emploi de l'espace ;
1980 : Hofstede _ la distance par rapport au pouvoir ; _ individualisme vs. collectivisme ; _ masculinité vs. féminité ; _ l'évitement de l'incertitude ; _ l'orientation à long terme/l'orientation à court terme ;	2000 : Hampden-Turner et Trompenaars _ universalisme/particularisme ; _ individualisme/collectivisme ; _ vision de détail/vision d'ensemble ; _ statut social acquis/statut social attribué ; _ motivation endogène/motivation exogène ; _ temps séquentiel/temps synchronique ;

Source : Etabli par l'étudiante après plusieurs lectures de différents auteurs

1.1. Le modèle des dimensions culturelles nationales proposé par Greet Hofstede (1980)

L'enquête du Hofstede s'est déroulée auprès d'environ 116 000 personnes (employés d'IBM) en deux vagues (1967-1969 et 1971-1973), dans 40 pays. Hofstede a élargi ultérieurement son analyse à 53 pays et régions (50 pays et 3 régions) dans lesquelles IBM avait ses filiales.¹

Le but de l'enquête était l'évaluation de l'attitude des employés d'IBM envers le travail (leur degré de satisfaction), sur plan international; les résultats de l'enquête concernaient plutôt les valeurs que la satisfaction et les conceptions des employés.

En partant de ces résultats, corrélés aux données obtenues par une recherche auprès des managers participants aux cours d'International Management Development et aux données tirées d'autres études comparatives et analyses statistiques, l'auteur a identifié cinq dimensions principales dans lesquelles pouvaient être ordonnés les systèmes de valeurs des pays respectifs.

¹ G.Hofstede , Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values, Op-cite, p.11.

La distance par rapport au pouvoir – la distance hiérarchique-

Elle définit la mesure où les membres moins puissants des institutions et des organisations d'un pays s'attendent et acceptent que le pouvoir soit inégalement distribué.¹

Dans les pays caractérisés par une grande distance par rapport au pouvoir, les inégalités hiérarchiques sont vues comme existentielles, les différences de rémunération entre niveaux hiérarchiques sont grandes.

Ainsi, on met l'accent sur les privilèges et les symboles associés à un certain statut comme les voitures de fonction ou dans la taille de l'ameublement des bureaux, il y a une forte centralisation, les subordonnés attendent des directives.²

Les pays à distance faible par rapport au pouvoir favorisent la décentralisation, la hiérarchie ayant seulement un rôle conventionnel, les différences de salaire étant faibles, les privilèges et les symboles du statut étant cachés, on pratique un management consultatif.

La Malaisie, le Guatemala, Panama, les Philippines, le Mexique et le Venezuela sont situés sur les premières 6 positions de 53, avec l'indice de la distance par rapport au pouvoir le plus élevé. La Norvège, la Suède, la République Irlande, la Nouvelle Zélande, le Danemark et l'Autriche sont situés sur les dernières 6 positions de 53, avec l'indice de la distance par rapport au pouvoir le plus faible.³

Dans les pays avec une grande distance par rapport au pouvoir, les supérieurs et les subordonnés considèrent que la transgression des limites entre les deux niveaux de la hiérarchie équivaut à l'indiscipline, tandis que dans les pays avec une faible distance par rapport au pouvoir, la transgression des limites est quelque chose de normal.

¹ P.Hermel, Op-cite, p.94.

² T.Benoit, Manger dans la diversité culturelle, Editions d'Organisation, Paris, 2002, p.164.

³ G.Hofstede, Cultures and Organizations: Software of the Mind : Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival , Ed. Economica, Bucuresti, London, 1996, pp.52-54.

Individualisme vs. Collectivisme

Cette dimension se réfère aux relations que les individus entretiennent avec les autres membres de la collectivité. Elle détermine la manière dont sont envisagées les relations entre l'individu et le groupe.¹

L'individualisme ou le collectivisme d'une société influence le type de contrat social qui gouverne les relations de travail. Ainsi, dans les sociétés collectivistes, le contrat social prend la forme d'un contrat moral, la relation patron-employé étant conçue comme une liaison de famille, tandis que dans les sociétés individualistes, le contrat social est basé sur des avantages réciproques.

Dans les sociétés collectivistes, les intérêts du groupe sont pris en considération dans les décisions de recrutement et de promotion, tandis que dans les sociétés individualistes ces processus sont fondés sur des règles et des compétences.

Hofstede nuance cette dichotomie (individualisme – collectivisme), en précisant qu'en réalité, dans les sociétés collectivistes et dans celles individualistes, les relations patrons-employés peuvent être plus diversifiées.²

Ainsi, il y a des cas dans les sociétés collectivistes où le patron ne respecte pas les intérêts des employés dans leur qualité de membres d'un sous groupe d'intérêts communs et à leur tour, les employés ne lui répondent pas par la loyauté.

Dans les sociétés individualistes, on peut rencontrer des situations où les patrons établissent avec leurs employés une relation de type protection-loyauté, relation considérée caractéristique aux sociétés collectivistes, en se créant ainsi une forte cohésion de groupe.

Selon les résultats de cette étude, la plupart des pays occidentaux sont individualistes, tel que les Etats-Unis, l'Australie, la Grande Bretagne, le Canada, la Hollande et la Nouvelle Zélande, tandis que les pays latino-américains, arabes, d'Extrême Orient et d'Afrique ; comme le Pakistan,

¹ U.Mayrhofer & S.Urban, Op-cite, p.211.

² G.Hofstede, Cultures and Organizations: Software of the Mind : Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival, Op-cite, pp.82-84.

l'Indonésie, la Colombie, le Venezuela, le Panama, l'Equateur et le Guatemala, sont communautaires.¹

Masculinité vs. Féminité

Cette dimension révèle l'existence de certaines valeurs dominantes d'une société et la spécificité de la distribution des rôles des sexes dans la société.

On peut parler d'un pôle assertif (dans la classification des sociétés) qui a été nommé masculin et d'un pôle modeste, prévenant, féminin.

Selon Hofstede, les sociétés situées au pôle masculin favorisent des valeurs telles que l'orientation vers le succès matériel, vers la reconnaissance du travail bien fait et vers l'avancement hiérarchique, le travail stimuleur étant positivement apprécié. Les sociétés situées au pôle féminin favorisent les bonnes relations avec le supérieur hiérarchique, l'accent étant mis sur la coopération, sur la sécurité du lieu du travail et sur la qualité de la vie.²

La masculinité est la caractéristique des sociétés où les rôles sociaux des sexes sont bien définis, tandis que la féminité est la caractéristique des sociétés où les rôles sociaux des sexes se superposent.

Les pays les plus masculins sont : le Japon, l'Autriche, le Venezuela, l'Italie, la Suisse et le Mexique et les plus féminins sont : la Finlande, l'ex Yougoslavie, le Costa Rica, le Danemark, la Hollande, la Norvège et la Suède.³

Le contrôle de l'incertitude

Cette dimension fait référence à la tolérance de l'incertitude et de l'ambiguïté de la part d'une société. Elle est définie par Hofstede comme « la mesure où les membres d'une culture se sentent menacés par des situations incertaines ou méconnues ».⁴

L'évitement de l'incertitude peut être faible dont l'incertitude est considérée comme un aspect normal de la vie, les individus sont à l'aise dans des situations méconnues ou ambiguës, aussi il peut être fort dont l'incertitude est vue comme

¹ T.Benoit, Op-cite, p.164.

² G.Hofstede, Cultures and Organizations: Software of the Mind : Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival ,Op-cite, pp.102-103.

³ T.Benoit, Op-cite, p.165.

⁴ G.Hofstede, Cultures and Organizations: Software of the Mind : Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival , Op-cite, p.135.

un péril qui doit être prévenu, il y a un niveau élevé de stress dans des situations méconnues ou ambiguës.

Dans les sociétés caractérisées par une aversion à l'incertitude, l'activité des entreprises est gouvernée par un grand nombre de règles formelles ou informelles qui ont pour but le contrôle des droits et des responsabilités des employés. Dans les sociétés caractérisées par un faible évitement de l'incertitude, on assiste à un rejet émotionnel des règles.¹

Dans les pays avec un haut degré d'évitement de l'incertitude, l'engagement à vie est souvent pratiqué tandis que dans les pays avec un degré bas de l'évitement de l'incertitude, il y a une grande mobilité de la main-d'œuvre.

Les pays avec le degré d'évitement de l'incertitude le plus haut sont la Grèce, le Portugal, le Guatemala, l'Uruguay, la Belgique et le Salvador. A l'opposé se situent la Grande Bretagne, la République d'Irlande, Hong-Kong, la Suède, le Danemark, la Jamaïque et Singapour.²

L'orientation à long terme vs. L'orientation à court terme

Cette cinquième dimension a été découverte ultérieurement par Bond (1988)³, elle a été ajoutée aux quatre dimensions présentées ci-dessus. Chaque pôle de cette dimension est associé à certaines valeurs. Ainsi, les valeurs associées à l'orientation sur long terme sont l'économie et la persévérance tandis que les valeurs associées à l'orientation sur court terme sont le respect pour la tradition, l'accomplissement des obligations sociales et la protection de la face.

A la fin, malgré que la recherche de Greet Hofstede présente une référence dans son domaine ; elle a de plus une dimension universelle puisque presque toutes les régions du monde ont été couvertes. Mais son approche a été critiquée pour différentes raisons :

- _ L'enquête n'est pas une modalité appropriée pour mesurer les différences culturelles ;
- _ Les nations ne sont pas les meilleures unités pour étudier les cultures ;
- _ L'étude des filiales d'une entreprise ne peut pas offrir des informations au sujet de la totalité d'une culture nationale ;
- _ Les données d'IBM sont anciennes et donc dépassées ;

¹ Idem, pp.143-144.

² Ibid, p.135.

³ P.Hermel, Op-cite, p.99.

_ Quatre ou cinq dimensions ne sont pas suffisantes.

1.2.Le modèle des dimensions culturelles nationales proposé par Edward T.Hall (1959,2000)

Un autre modèle qui propose des dimensions de la culture nationale est celui de Hall (1959, 2000). Ce modèle, à la différence des modèles proposés par Hofstede (1980), Kluckhohn et Strodtbeck (1961), Trompenaars et Hampden-Turner (2000) qui approchent la culture comme un système de valeurs, approche la culture dans une perspective cognitive, étant parmi les rares cas de typologies culturelles qui mettent l'accent sur les structures cognitives.¹

Un des principaux apports des études de Hall au domaine du management interculturel est celui d'être les premières à poser la question d'une liaison entre les différences culturelles nationales et le monde des affaires.

Mais, une des limites de ses études réside dans la généralisation des résultats obtenus au niveau de l'entière société. De même, l'approche de la culture, comme dans le cas d'autres modèles cités ci-dessus, est déterministe² : «la culture est perçue comme un ordinateur dont le programme guide toutes les actions et les réactions des individus», voir la similarité, ultérieure, de la conception de Hofstede, qui définit la culture comme «un logiciel de l'esprit».

Hall considère que les différences entre cultures résultent de la manière dont celles-ci traitent le temps, l'espace et la communication, toute culture pouvant être caractérisée en partant de ces trois coordonnées.³

Cultures à contexte fort vs. Cultures à contexte faible

Dans les cultures à contexte fort, la plus grande partie de l'information se trouve déjà dans la personne qui communique, seulement une petite partie de l'information se retrouvant dans le message transmis d'une manière explicite. À l'opposé, dans les cultures à contexte faible, la plupart de l'information se trouve dans le message transmis explicitement.

Les cultures à contexte riche (les Français, les Japonais, les Arabes, les Méditerranéens, etc.)⁴ sont caractérisées par des réseaux informels extensifs

¹ H.Yeganeh & Z.Su, Op-cite, p.367.

² S.Chevrier, Op-cite, p.41.

³ U.Mayrhofer & S.Urban, Op-cite, p.214.

⁴ T.Benoit, Op-cite, p.177.

constitués par la famille, les amis, les pairs, les clients etc. Il y a des fortes relations personnelles.¹

Le flux de l'information est élevé, l'information circule librement, les canaux d'informations sont rarement surchargés, à cause de la fréquence élevée des contacts, les individus disposent de l'information nécessaire à l'avance.

Les cultures à contexte faible (les Allemands, les Suisses, les Nord-européens etc.)² sont caractérisées par une stricte délimitation entre le travail et les relations personnelles, cette segmentation influençant toutes les sphères de la vie quotidienne.

Par conséquent, les individus de ces cultures ont besoin d'informations détaillées chaque fois qu'ils sont en interaction avec quelqu'un, en l'absence des réseaux d'informations, ils doivent retenir toutes les informations une seule fois.³

Le flux de l'information est lent, l'information est très précise, en diminuant (parfois, en éliminant) toute marge d'interprétation. Le risque est celui d'une information abondante qui peut devenir inexploitable, en surchargeant les organisations.

Cultures mono-chroniques vs. Cultures poly-chroniques

En fonction de la manière dont le temps est traité, il y a des cultures mono-chroniques et poly-chroniques.

Une conception mono-chronique du temps signifie une approche séquentielle des choses à faire (on fait une seule chose dans un certain moment du temps).⁴

Le temps est divisé en unités, il y a une grande attention accordée à l'horaire, à la ponctualité et au respect des termes fixés, les interruptions ne sont pas agréées ; le temps est conçu comme quelque chose presque tangible, il doit être dépensé, épargné, sauvé, etc.

Hall considère que le temps mono-chronique n'est pas naturel, il est un construit culturel, il est le résultat de la révolution industrielle de l'Angleterre qui a imposé à la main d'œuvre de respecter un certain horaire. Les individus

¹ U.Mayrhofer & S.Urban, Op-cite, p.214.

² Idem, p.214.

³ T.Benoit, Op-cite, p.177.

⁴ Idem, p.176.

mono chroniques (les Suisses, les Allemands et les Scandinaves en particulier) appartiennent à des cultures à contexte faible.¹ Dans ce type de cultures, on favorise les relations à court terme.

Une conception poly-chronique du temps signifie une approche synchronique des choses à faire (on peut faire plusieurs choses à la fois). L'accent est mis sur une grande implication dans des relations interpersonnelles.²

Par conséquent, la relation a primauté sur l'horaire, on n'accorde donc de l'importance à la ponctualité et aux termes à respecter, les interruptions pendant le travail sont quelque chose d'habituel, les plans changent souvent.

Les individus poly-chroniques appartiennent à des cultures à contexte fort, ce qui peut expliquer l'accent mis sur la création de réseaux informels et l'orientation vers relation et vers sa durabilité.³

La distinction ainsi entre les relations personnelles et les relations d'affaires est minimale, les relations avec les clients, par exemple, étant, dans leur grande majorité, des relations personnelles, amicales.

Relatif à l'espace, Hall n'a pas suivi le modèle appliqué au temps et à la communication, les cultures n'étant pas inscrites dans des catégories dichotomiques. Il présente seulement plusieurs éléments qui tiennent à l'espace et qui sont traités différemment en fonction de culture : la territorialité, l'espace personnel, le sens spatial et pluri sensoriel et la signification des signes relatifs à l'espace.⁴

1.3.Le modèle des dimensions culturelles nationales proposé par Charles Hampden-Turner et Fons Trompenaars (2000)

Hampden-Turner et Trompenaars (2000) abordent le sujet des différences culturelles en utilisant la méthodologie du dilemme. Ils justifient ce choix méthodologique par leur croyance dans l'existence d'un « nombre limité de dilemmes authentiquement universels, en dépit de la diversification des réponses culturelles, parfois discordantes et hostiles ».⁵ Cette hypothèse de travail est

¹ Ibid., p.176.

² U.Mayrhofer & S.Urban, Op-cite, p.214.

³ T.Benoit, Op-cite, p.176.

⁴ U.Mayrhofer & S.Urban, Op-cite, p.214.

⁵ C.Hampden-Turner & F.Trompenaars, Au-delà du choc des cultures. Dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble, Éditions d'Organisation, Paris, 2004, p. XXXI.

similaire à celle de Kluckhohn et Strodtbeck (1961), qui considèrent aussi qu'il y a des questions universelles et des réponses spécifiques à chaque société.

Hampden-Turner et Trompenaars ont identifié six de ces dilemmes archétypiques, les réponses à ces dilemmes en générant six dimensions de la diversité culturelle:¹ 1) universalisme /particularisme ; 2) individualisme /collectivisme ; 3) vision de détail /vision d'ensemble ; 4) statut social acquis /statut social attribué ; 5) motivation endogène /motivation exogène et 6) temps séquentiel /temps synchronique.

Comme on peut le voir, chaque dimension est structurée autour de valeurs binaires. Les auteurs ont essayé de dépasser les inconvénients de cette approche, en postulant que seule la réconciliation des valeurs opposées pourrait être une source de richesse pour les entreprises, tandis que le conflit de ces valeurs créerait des cercles vicieux.

La principale conclusion faite par les auteurs après dix-huit ans de recherches transculturelles, à savoir que les différences entre les cultures ne sont ni arbitraires ni fortuites.²

Universalisme vs. Particularisme

Pour les sociétés universalistes, la règle est la plus importante. Elle s'applique quel que soit le contexte et les relations. Pour les sociétés particularistes, l'exception est la plus importante, une attention particulière étant accordée aux circonstances particulières.

Les cultures particularistes cherchent des solutions spécifiques, pour chaque situation, tandis que celles universalistes considèrent qu'une solution qui une fois a permis la résolution d'un problème avait une applicabilité générale dans des situations similaires.³

En effet, les sociétés universalistes caractérisent les règles, les codes, les lois et les généralisations, tandis que dans celles particularistes prédominent les exceptions, les circonstances, les relations.

Parmi les pays les plus universalistes figurent : la Suisse, les Etats-Unis, le Canada, la Suède, l'Australie, le Royaume-Uni, les Pays-Bas et parmi les pays

¹ Idem, p.XXXI.

² Ibid., p.XXXI.

³ O.Meier, Op-cite, p.40.

les plus particularistes on peut retrouver : la Corée du Sud, la Chine, l'Indonésie, le Népal, le Japon et Singapour.¹

Individualisme vs. Collectivisme

Dans les cultures individualistes, l'intérêt et l'accomplissement personnel sont dominants. Les individus aiment les emplois qui leur permettent de travailler indépendamment. Dans les cultures collectivistes les intérêts du groupe et la préoccupation pour le bien-être de la société sont dominants.

Le dilemme est celui des moyens d'améliorer la qualité de vie de chacun : par un maximum de liberté et d'opportunités pour un individu ou par l'intérêt constant de l'individu pour le bien de ses concitoyens. Les sociétés individualistes donc (Grande-Bretagne, Etats-Unis, Australie etc.) sont caractérisées par concurrence, indépendance, intérêt, progrès et épanouissement personnels, tandis que les sociétés collectivistes (Japon, Singapour etc.) mettent l'accent sur coopération, lien social, service public et héritage social.²

Vision de détail vs. Vision d'ensemble

À la base de cette dimension se trouvent deux dilemmes :

Le premier dilemme est celui de la manière dont l'entreprise est conçue : l'entreprise comme un système destiné à effectuer efficacement des fonctions et des tâches ou l'entreprise comme un groupe d'individus travaillant ensemble.

Le deuxième dilemme envisage la mesure où la responsabilité pour une erreur commise au lieu de travail revient à l'individu ou au groupe qui n'a pas remarqué l'erreur.

Parmi les pays où la vision de détail est dominante, on peut rencontrer : les Etats-Unis, le Royaume-Uni, les Pays-Bas, le Canada etc., tandis que la Corée du Sud, le Japon, la Thaïlande, la Malaisie, Singapour, la France, le Portugal, etc. sont caractérisés principalement par une vision d'ensemble.³

Statut social attribué vs. Statut social acquis

Dans certaines cultures, une position sociale est le résultat des réalisations et des actions personnelles (le statut acquis), tandis que dans d'autres cultures, un

¹ C.Hampden-Turner & F.Trompenaars, Op-cite, pp.2-5.

² Idem, pp.61-65.

³ Ibid., pp.124-125.

certain statut est obtenu en fonction de l'âge, de l'éducation, de l'appartenance d'un individu à une famille, à un certain groupe etc. (le statut attribué).

L'évaluation de cette dimension a consisté dans les réponses à l'affirmation : « Ce qui compte le plus dans la vie, c'est de penser et d'agir en fonction de votre personnalité, même si vous ne parvenez à aucun résultat. »¹. Le pourcentage le plus élevé des personnes qui rejettent l'idée d'agir en fonction de leur personnalité et de risquer de n'obtenir aucun résultat (statut acquis) a été enregistré par les Etats-Unis, le Canada, l'Autriche, le Royaume-Uni, la Suède etc. et le pourcentage le plus bas (statut attribué) en Yougoslavie, Corée, Pologne, Russie, Japon etc.²

Motivation endogène vs. Motivation exogène

Les cultures caractérisées par une motivation endogène considèrent la vertu comme une qualité intérieure, son origine étant dans notre âme, notre volonté, tandis que les cultures caractérisées par une motivation exogène considèrent que la vertu a son origine dans les rythmes naturels, dans la beauté et la puissance de la nature.

Cette dimension a été évaluée en fonction du degré d'accord des dirigeants de nationalités différentes avec certaines affirmations. Par exemple : « Sans un coup de pouce, on ne peut être un dirigeant efficace », « Se fier au destin n'a jamais rien donné de positif », « Pour trouver un bon travail, il faut être au bon endroit, au bon moment ». Parmi les pays caractérisés par une motivation endogène se trouvent : les Etats-Unis, le Canada, l'Australie, le Royaume-Uni etc., la motivation exogène étant dominante en Chine, à Hongkong, en Suède, en Indonésie, en Russie etc.³

Temps séquentiel vs. Temps synchronique

F.Trompenaars distingue les cultures séquentielles et les cultures synchrones que l'on peut rapprocher de la distinction entre temps mono-chronique et polychronique, développée par E.T.Hall.

Le temps séquentiel est le temps divisé en secondes, minutes, et il est comparé à une flèche, tandis que le temps synchronique est le temps récurrent, cyclique, la programmation.

¹ Ibid., p.199.

² Ibid., pp.197-200.

³ Ibid., pp.252-254.

Deux méthodes ont été utilisées pour l'évaluation de cette dimension : le test des cercles de Tom Cottle,¹ à l'aide duquel on teste la représentation des individus de la relation entre présent, passé et avenir et une question concernant la signification relative du passé, du présent et de l'avenir pour les personnes interrogées. Les Etats-Unis se caractérisent par une conception séquentielle du temps, tandis que Hongkong, la Chine, la Corée du Sud etc., ont une conception synchronique du temps.

Enfin, tous les modèles des dimensions /orientations culturelles ont comme unité d'analyse la culture nationale. La culture est approchée d'une manière positiviste : la culture est un phénomène objectif qui peut être mesuré, investigué, grâce à une méthodologie quantitative de recherche.

Limites des modèles :

Parmi les limites principales de ces modèles nous pouvons mentionner l'universalisme, le réductionnisme, la concentration sur des éléments très généraux et la négligence des interactions culturelles. De même, ces modèles ont une capacité limitée d'explication et de prévision du comportement organisationnel au niveau micro² et ils ne prennent pas en considération les facteurs organisationnels, individuels, économiques, etc.

Le problème donc de l'incapacité des modèles à offrir des solutions aux entreprises est assez spécifique au management interculturel. Celui-ci, plus que d'autres domaines qui étudient la culture, est testé /validé par les résultats pratiques obtenus. Car le management interculturel est un domaine appliqué mais, l'état actuel des recherches offre trop peu de possibilités d'employer la théorie existante pour résoudre les problèmes pratiques rencontrés par les entreprises. Comme nous l'avons déjà mentionné, la grande majorité des recherches se concentrent sur des analyses au niveau macro et négligent les analyses au niveau micro.

2. La gestion d'une équipe multiculturelle « surmonter les différences culturelles »

Partout dans le monde, les organisations et les entreprises s'efforcent de remplir leurs missions. Elles choisissent des chefs qui les guideront vers la réalisation de leurs objectifs à long terme et de leurs objectifs à court terme.

¹ Ibid., pp.319-321.

² H.Yeganeh & Z.Su, Op-cite, p.367.

Elles s'attendent à ce que ces chefs apportent à leur personnel une motivation continue et efficace. Ainsi, les dirigeants d'entreprises ont pour principal outil la prise de décision.

Dans le premier titre, nous examinerons comment varient, d'une culture à l'autre, l'idée qu'on se fait du leadership, le type de motivation et la gestion des conflits. Puis nous abordons dans le deuxième titre les compétences interculturelles comme des qualités indispensables pour des individus ayant travaillé dans un contexte international.

2.1. Au niveau du manager

La gestion des conflits culturels constitue le plus gros enjeu des dirigeants dans leur activité quotidienne, en raison de la complexité des relations multiculturelles. En effet, les pratiques et comportements peuvent s'avérer être différents en fonction de l'origine culturelle des membres de l'entreprise.¹

La réussite de l'animation d'équipes interculturelles s'appuie sur plusieurs grandes démarches d'action : le leadership, la motivation, la quête de confiance et la gestion des conflits.

2.1.1. Leadership

Les entreprises ont depuis longtemps compris, qu'il ne suffit pas d'avoir un dirigeant pour qu'il soit un bon chef (c'est-à-dire qui sache imposer des directives, se faire respecter et quelques fois même se faire craindre). Ce qui garantit plutôt le succès d'une bonne direction, c'est la capacité du chef à être également, et surtout, un leader pour ses subordonnés et les personnes sous son autorité.

La notion de leadership est également importante pour ceux qui n'ont pas un poste de direction, mais qui se voient à la tête d'une équipe, dans une situation où ils doivent en quelque sorte prendre des initiatives et gérer un groupe d'hommes.

Selon les travaux de Kurt Lewin², les vrais leaders ne s'imposent pas, ils sont plutôt imposés, des fois, malgré eux, par le groupe, c'est-à-dire qu'ils sont élus inconsciemment par le groupe. C'est la dynamique du travail en groupe qui permet aux hommes de s'organiser et d'attribuer un rôle à chaque membre. Le

¹ O.Meier, Op-cite, p.164.

² N.Equilbey, Op-cite, p.160.

leader est inconsciemment choisi par la majorité, en vertu de certaines compétences que le groupe lui reconnaît.

Il y a des études qui présentent les différentes manières dont un leader peut effectuer son rôle. La plus populaire de ces approches est celle intitulée « leadership de situation ». Elle implique que le leader choisit son style en fonction du niveau de préparation du groupe, c'est-à-dire après avoir étudié les caractéristiques et les prédispositions du groupe à assumer certaines responsabilités et certains rôles.¹

Bref, selon cette logique, le leader doit s'adapter au groupe. Ainsi, le leader adopte une attitude autocratique et directive lorsque le groupe est formé de personnes non disposées à prendre des responsabilités et en même temps incapables de le faire.

Nous pouvons également faire le rapprochement entre les styles de leadership et les caractéristiques culturelles de certaines équipes. Le leader pour les Américains, par exemple, doit connaître l'organisation générale de l'entreprise, être conscient de ses ressources, forces, faiblesses, objectifs à long et à court terme, savoir s'exprimer oralement, conduire et motiver ses employés. Pour les Français s'entendront mieux avec un leader qui respecte leur conscience de métier et leur accorde de l'autonomie d'action tout en leur fournissant les directives centrales et en gérant les éventuels conflits.²

2.1.2. Motivation

La plupart des théories de la motivation actuellement utilisées ont été conçues aux Etats-Unis, par des Américains et pour des Américains. Les gestionnaires de toute origine ont eu tendance à voir dans ces théories Nord Américaines la meilleure façon d'aborder la motivation.

Ces théories n'ont jamais fournis d'explication cohérente et utile. Par conséquent, les gestionnaires doivent se garder de les transposer telles quelle dans la gestion d'entreprise multinationale.³

En effet, l'objectif du manager est de parvenir à rassembler l'ensemble des travailleurs autour d'un projet en valorisant les capacités de chacun. Les

¹ V.Drummond, Déjouez les pièges des relations interculturelles et devenez un manager de l'international, Editions Gereso, 2^{ème} éditions, France, 2008-2009, p.188.

² Idem, p.188.

³ N.Adler, Op-cite, p.175.

systèmes de motivation et de récompense peuvent révéler des oppositions culturelles en privilégiant les relations humaines ou la valeur économique de travail.

La motivation des équipes multiculturelles repose sur des facteurs comme la rémunération, la reconnaissance ou la satisfaction des besoins des individus.

Des fois, le choix d'un collaborateur doit faire l'objet d'une attention particulière. Il peut s'appuyer sur des motivations spécifiques comme :¹

- _ La réalisation d'une ambition impensable dans le contexte local ;
- _ La participation à un changement jugé porteur d'avenir ;
- _ La formation.

2.1.3. Quête de confiance

La confiance entre équipiers est une condition très importante pour la réussite de toute relation interculturelle.

Cette confiance se situe à plusieurs niveaux :

- _ Le respect des personnes ;
- _ La clarté et la transparence des relations de travail qui doivent reposer sur des règles affichées et connues pour tous ;
- _ La reconnaissance des individus fondée sur la générosité –solidarité et sacrifices- et l'équité –l'absence de discrimination-.

2.1.4. La gestion des conflits

La qualité des équipes interculturelles dépend de celle de l'encadrement de proximité. Ce qu'il s'agit de :²

- _ Transmettre des messages opératoires et s'assurer qu'ils ont été compris ;
- _ S'impliquer dans l'explication du travail à accomplir ;
- _ Gérer des conflits individuels entre personnes d'origine différents.

¹ N.Equibey, Op-cite, p.166.

² Idem, p.159.

En se basant sur le dernier élément, nous citons que les conflits peuvent avoir de graves conséquences sur le fonctionnement et la gestion des équipes en produisant généralement des pertes de temps et de ressources.

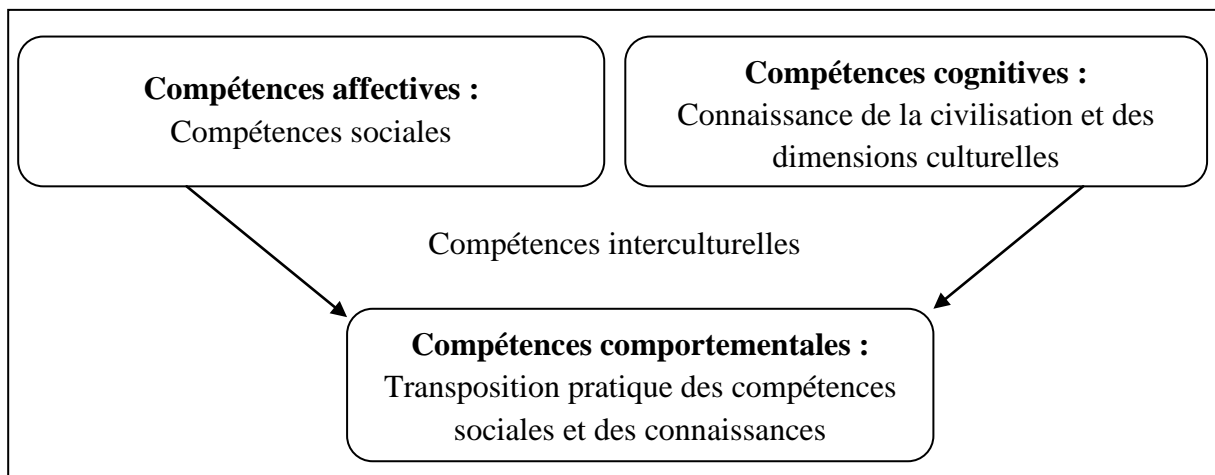
2.2. Au niveau individuel

Les entreprises cherchent de plus en plus des cadres qui ont des compétences interculturelles pas seulement pour le cas d'expatriation dans une filiale à l'étranger mais également pour collaborer efficacement avec des interlocuteurs étrangers.

Tout manager désireux de développer une compétence interculturelle doit correspondre à une démarche personnelle et continue.

Barmeyer (2007)¹ propose une conceptualisation du processus d'apprentissage interculturel, qui compte trois dimensions : Les compétences affectives, les compétences cognitives et les compétences comportementales.

Schéma n°02 : Le processus d'apprentissage interculturel



Source : C.Barmeyer, Op-cite, p.194.

Selon ce schéma, les compétences affectives et cognitives sont susceptibles d'interagir et d'influencer les compétences comportementales.

2.2.1. Compétences affectives

La compétence interculturelle est en premier lieu associée à la compétence sociale- ou émotionnelle, dont elles se traduisent par la prise de conscience des

¹ C.Barmeyer, Op-cite, p.194.

enjeux liés à la gestion interculturelle et par une certaine curiosité pour d'autres contextes culturels.

L'intérêt affiché pour d'autres cultures est souvent provoqué par des expériences personnelles, par exemple des rencontres avec des personnes venant d'horizons culturels différents, ou des voyages à l'étranger.

Les compétences affectives dépendent de la personnalité et du parcours de l'individu, et plus précisément de ses attitudes, de ses sensations et de ses valeurs.¹

Nous citons, à titre d'exemple, quelques qualités liées à la compétence sociale, comme la sympathie, l'empathie, l'ouverture d'esprit, la disposition à apprendre, la tolérance, la flexibilité, la résistance au stress, l'humour.....etc.

2.2.2. Compétences cognitives

Les compétences cognitives désignent les connaissances que l'individu peut acquérir sur d'autres contextes culturels.²

Ces connaissances concernent essentiellement les civilisations comme les connaissances historiques qui peuvent attirer l'attention sur la continuité culturelle des sociétés et sur leur mode de pensée et de comportement, aussi sur le plan économique et politique, la structure et le fonctionnement des différents systèmes culturels.

Ainsi, les connaissances sur les dimensions culturelles- élaborées dans un titre précédent- représentent un cadre d'orientation essentiel pour le système de valeurs et comportement propres à chaque nation.

Ces connaissances peuvent être acquises à travers les lectures, des formations, des observations et avec l'expérience internationale.

En effet, dans la perspective de la préparation d'expatriation et de la réalisation d'une coopération ou de fusions acquisitions internationales, les entreprises proposent une formation à leurs salariés. Ces formations sont animées par des spécialistes du management interculturel et des cadres disposant d'une riche expérience internationale.³

¹ U.Mayrhofer & S.Urban, Op-cite, p.218.

² Idem, p.218.

³ Ibid., p.219.

2.2.3. Compétences comportementales

Les compétences comportementales sont les aptitudes des individus à agir dans un contexte culturel.

D'une autre façon, une personne ne peut faire preuve d'une compétence comportementale que dans la mesure où elle est capable d'appliquer ses compétences sociales et ses connaissances culturelles acquises et de s'adapter à une situation culturelle étrangère.¹

Les compétences comportementales se développent par la communication interculturelle en étant un processus interactif qui s'inscrit dans un cadre culturel mouvant et qui vise à donner du sens à une relation.

En effet, les connaissances linguistiques sont indispensables pour communiquer. Ainsi, il est important d'essayer de comprendre l'autre à partir d'éléments de la conversation courante telle que les formules d'usage.

Dans ce contexte, la communication non verbale est notamment très importante. Puis il y a Edward Hall (1959,2000), qui s'est intéressé à la communication non verbale dans le domaine de l'interculturel.

Hall a commencé ses recherches lorsqu'il s'est aperçu que la communication verbale ne constitue que 20% de la communication. Il reste donc 80% de communication non verbale.

Hall apporte une approche intéressante au langage et la particularité du temps et de l'espace dans les échanges interculturels, comme nous l'avons déjà mentionné auparavant.

Au cours de ses recherches, Edward Hall a défini que non seulement les problèmes interculturels pouvaient être liés à des problèmes de langage mais également et peut être essentiellement à différentes approches que nos sociétés se faisaient du temps et de l'espace. Il démontre que la conscience du temps comme celle de l'espace est une variable qui dépend de la culture.²

Enfin, à partir du modèle cité auparavant, il est possible de considérer que toutes les composantes suivantes constituent l'essentiel de la compétence culturelle :

¹ C.Barmeyer, Op-cite, p.202.

² U.Mayrhofer & S.Urban, Op-cite, p.214.

Attitudes : respect pour les autres cultures, curiosité pour les autres cultures, désir d'apprendre sur les autres cultures, ouverture aux personnes d'autres cultures, aptitude à suspendre son jugement, aptitude à tolérer l'ambiguïté et à apprécier la diversité culturelle.

Capacités : Capacité d'écoute pour des personnes d'autres cultures, capacité d'interaction avec des personnes d'autres cultures, capacité d'adaptation à d'autres environnements culturels, capacités linguistiques, communication, y compris capacité de gestion des ruptures de communication, capacité de servir d'intermédiaire dans les échanges interculturels, capacité de trouver des informations sur les autres cultures, capacité d'interpréter les cultures et les mettre en relation les unes avec les autres, empathie, multi-perspectivité, souplesse cognitive, capacité d'évaluer avec un regard critique les points de vue, les pratiques et les produits culturels, y compris dans sa propre culture.

Connaissances : prise de conscience de son appartenance culturelle, prise de conscience de la communication, spécialement des différentes conventions linguistiques et de communication dans les différentes cultures, connaissances propres à la culture, particulièrement connaissance des points de vue, des pratiques et des produits de certains groupes culturels, connaissances générales sur la culture, notamment connaissance des processus d'interactions entre les cultures, les sociétés et les individus.

Comportements : Se comporter et communiquer efficacement et correctement lors des rencontres interculturelles, souplesse dans le comportement culturel, souplesse dans le comportement de communication, et être orienté vers l'action, c'est-à-dire avoir une disposition à agir dans la société pour promouvoir le bien commun, en particulier par la réduction des préjugés, de la discrimination et du conflit.

Conclusion

Ce chapitre a montré combien la culture a son impact sur l'efficacité des dirigeants et des organisations du commerce international.

Nous avons expliqué comment la culture nationale influence les pratiques managériales, afin de mieux comprendre les menaces et les occasions qu'elle représente au niveau international. Nous avons ajouté une batterie d'études comparatives sur la question afin de prouver les formes de management au-delà des frontières.

En rassemblant les résultats d'études comparatives somme toute disparates sur le management, nous avons parvenu à donner une image plus cohérente de la façon dont les entreprises fonctionnent dans le monde.

Nous nous sommes intéressés aussi à la gestion des différences culturelles au niveau du manager et au niveau individuel.

Aujourd'hui, la notion de dirigeant international possède une nouvelle signification et génère des besoins d'efficacité chez les responsables.

Nous avons ajouté aussi que le regroupement de savoirs à plusieurs niveaux promet une meilleure prise de décision, une grande créativité, une réactivité supérieure aux divers clients et une mise en place locale simplifiée des stratégies. Une promesse qui ne se réalise qu'avec un juste équilibre entre intégration et différenciation.

Pour cela, les membres des équipes doivent structurer leur travail : mode de prise de décisions, de définition des rôles et responsabilités, garantir la participation, gérer les conflits et encourager l'apprentissage. La diversité deviendra un atout si l'équipe multiculturelle s'efforce de défendre la cohésion et la solidarité.

Deuxième partie :

**L'approche empirique du management
interculturel en Algérie**

Introduction

La politique économique de l'Algérie à l'égard des IDE a connu des mutations similaires à presque la majeure partie des pays en développement. L'attitude des autorités algériennes est passée d'une politique de confrontation à une stratégie de coopération à travers le partenariat. En permettant l'ouverture de son économie aux IDE, l'Algérie a admis une réalité contre laquelle a officiellement lutté depuis son indépendance.

La politique actuelle qui adopte la méthode de tamisage a le mérite de permettre la sélection des IDE selon leurs importance sur le marché et suivant les données politiques et économiques afférentes à l'investissement projeté, ainsi qu'en rapport avec la nature des relations que le pays d'origine entretient avec l'Algérie.

De ce fait, après une longue phase d'expansion économique depuis le début de la décennie 2000, avec un vaste programme d'investissement visant à développer et moderniser le réseau d'infrastructures du pays, l'Algérie occupe désormais une place prépondérante au sein des marchés dits émergents, elle occupe aujourd'hui la 50^{ème} place dans l'économie mondiale, la troisième du continent africain et la première d'Afrique du nord. En 2010, elle faisait partie des dix premiers pays d'Afrique en termes de réception d'IDE.

En effet, ce chapitre consiste à établir en premier lieu, l'état de l'investissement étranger en Algérie par la mise en évidence, les facteurs d'attractivité et les limites de l'investissement dans ce pays. En seconde lieu, il s'agit de présenter la méthodologie de la recherche appliquée dans l'enquête qui a été faite auprès des entreprises multinationales en Algérie.

Section 1 : le climat d'investissement en Algérie

L'Algérie qui figure parmi un ensemble de pays ayant adopté, depuis le déclenchement de la crise économique, une multitude de mesures afin d'attirer l'investissement étranger (l'ordonnance n° 01-03 du 20 août 2001 complétée par l'ordonnance n°06-08 du 15 juillet 2006).

Ces réformes ont été accompagnées par la mise en place d'un réseau d'incitations diverses (fiscales, douanières...etc.) permettant de mettre les investisseurs au courant des différentes modalités d'investissement, en particulier, des avantages que le pays leur offre.¹

En effet, cette approche constitue un tournant décisif dans la politique économique de l'Algérie en raison de ses différentes innovations.

Dans ce qui suit, nous allons essayer de présenter la situation actuelle en citant quelques déterminants macro-économique.

1. Les opportunités d'investissement

Riche en ressources humaines et naturelles, l'Algérie attire ces dernières années des flux d'investissement étrangers croissants, cela aussi grâce aux réformes engagées visant à encourager toutes les formes d'investissement.

1.1. Textes, conventions internationales en termes d'investissement étranger

1.1.1. Les textes liés à l'investissement étranger

Dans le cadre juridique des investissements en Algérie, nous avons les textes de références suivant :

_ La loi n°90-10 du 14 Avril 1990 relative à la monnaie et au crédit², complétée par l'ordonnance n°03-11 du 26 Aout 2003³.

¹ M.Bouteiller, S'implanter en Algérie, Editions Ubifrance, Paris, 2009, p.60.

² La loi n°90-10 du 14 Avril 1990, relative à la monnaie et au crédit, Journal officiel n°16 du 18 Avril 1990.

³ Ordonnance n°03-11 du 26 Aout 2003, relative à la monnaie et au crédit, Journal officiel n°52 du 27 Aout 2003.

_ Le décret exécutif n°01-281 du 24 Septembre 2001 relatif à la composition, à l'organisation et au financement du conseil national de l'investissement (CNI)¹.

_ Le décret exécutif n°01-282 du 24 septembre 2001 portant attribution, organisation et fonctionnement de l'agence nationale de développement des investissements (ANDI)².

1.1.2. L'adhésion aux conventions internationales en faveur de l'investissement étranger

L'Algérie a signé des conventions bilatérales avec plus d'une trentaine de pays. Elles définissent le cadre de protection des investissements étrangers en Algérie pour chacun des pays signataires.

1.1.2.1. L'accord de l'Union du Maghreb Arabe (UMA)

Cet accord a été signé en 1989 entre l'Algérie, la Tunisie, la Lybie, le Maroc et la Mauritanie dans le but de créer une zone de libre échange dans la région (marché commun, union économique et douanière).

En effet, les échanges commerciaux au début des années 1990 entre l'Algérie et le Maghreb (U.M.A) étaient trop faibles (2% de commerce extérieur), tandis qu'en 2007, le volume des échanges a enregistré une augmentation par rapport à l'année 2006 en passant de 750 Millions de Dollars US à 1,04 Milliards de Dollars US.³

1.1.2.2. L'accord avec l'Union Européenne

L'Algérie, à l'instar de plusieurs pays tiers méditerranéens (PTM), a ratifié au mois de décembre 2001 un accord d'association avec l'Union Européenne (UE), signé au printemps 2002 et mis en œuvre en septembre 2005. Cet accord est le

¹ Décret exécutif n°01-281 du 24 Septembre 2001, relatif à la composition, à l'organisation et au financement du conseil national de l'investissement, Journal officiel n°55 du 26 Septembre 2001.

² Décret exécutif n°01-282 du 24 Septembre 2001, portant attribution, organisation et fonctionnement de l'agence nationale de développement des investissements, Journal officiel n°55 du 26 Septembre 2001.

³ Zine M. Barka, Annual report on international finance and development in Africa, CESPI, 2009, p.8.

résultat de négociations entre l'Algérie et l'UE dans le cadre du processus de Barcelone.¹ Il repose sur plusieurs principes :

- _ La création d'une zone de libre échange euro-méditerranéenne ;
- _ La création d'une zone basée sur le respect des droits de l'homme et la démocratie ;
- _ La création d'une zone de prospérité par le biais d'un développement économique et social durables.
- _ Accord entre le gouvernement de la république française et le gouvernement de la république algérienne démocratique et populaire sur l'encouragement et la protection réciproque des investissements, signé le 13 février 1993, et en vigueur le 27 juin 2000.²

En effet, en 2007, les pays de l'Union Européenne restent toujours les principaux partenaires de l'Algérie, avec les proportions respectives de 52,21 % des importations, y compris en premier rang la France avec plus de 16,75% suivi par l'Italie et par l'Allemagne avec 8,63% et 6,43%, et de 44,60% des exportations, qui se compose principalement de l'Italie qui absorbe plus de 14% de nos ventes à l'étranger, suivi par l'Espagne avec 10,8% et les Pays Bas avec 7,5%.³

1.2. Les institutions chargées de la promotion d'investissement

1.2.1. Le conseil national de l'investissement

Le conseil national de l'investissement est géré par le ministre chargé de la promotion de l'investissement afin de promouvoir l'investissement, de l'étudier et de le valider.⁴

De plus, le CNI a pour objectif de :⁵

- _ Arrêter la stratégie et les priorités d'investissement ;

¹ Y.Benabdalla, L'Algérie de demain : Relever les défis pour gagner l'avenir ; L'Algérie face à la mondialisation, Fondation Friedrich Ebert, Décembre 2008. <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/algerien/06418.pdf>.

² Korolec.M, Accords internationaux, Journal officiel de l'Union Européenne, L99, pp.1-8.

³ Zine M. Barka, Op-cite, p.7.

⁴ Décret exécutif n°01-281 du 24 Septembre 2001, relatif à la composition, à l'organisation et au fonctionnement du conseil national de l'investissement, Journal officiel n°55 du 26 Septembre 2001.

⁵ Rapport ANDI, Le dispositif d'encouragement à l'investissement, 2010.

- _ Définir les zones à développer ;
- _ Décider les mesures incitatives et des avantages à accorder ;
- _ Approuver les projets de convention d'investissement.

1.2.2. L'agence nationale du développement de l'investissement

Les principales fonctions de l'ANDI sont :¹

_ Informer sur les stratégies et politiques économiques du pays à travers ses systèmes d'information, ses supports de communications et sa présence dans les diverses manifestations économiques ;

_ Assurer la promotion, le développement et le suivi de l'investissement à travers ses guichets uniques décentralisés en accompagnant les investisseurs dans l'accomplissement des formalités de constitution des sociétés et la réalisation des projets d'investissement et dans l'accès à l'information technique et réglementaire ainsi en recevant les dossiers d'investissement et établir les décisions d'octroi d'avantages ;

_ La gestion du foncier en informant les investisseurs des assiettes foncières et la gestion du portefeuille foncier.²

1.2.3. Le guichet unique

Il existe 18 guichets uniques décentralisés (GUD), implantés sur l'ensemble du territoire national, avec cinq guichets de plus prévus en 2010.

Le guichet unique est une institution décentralisée créée au sein de l'ANDI dont le rôle est d'accomplir les formalités constitutives des entreprises et permettre la mise en œuvre des projets d'investissements.³

Le décret exécutif 06-356 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'agence nationale de développement de l'investissement (journal officiel n°64 du 11 octobre 2006) accorde à chaque représentant des institutions une mission spécifique qui dépend de la nature de l'administration qu'il représente.

¹ Idem.

² Article 21-27 de l'ordonnance n°01-03, relative au développement de l'investissement, Journal officiel n° 47 du 20 Aout 2001.

³ Rapport ANDI, Op-cite.

1.2.4. Le fonds d'appui à l'investissement

Le fonds d'appui à l'investissement est créé au sein de l'ANDI par le décret exécutif n°02-295.¹ Il est destiné à couvrir par exemple les dépenses au titre des travaux d'infrastructures nécessaires à la réalisation de l'investissement.

1.2.5. Les garanties d'investissement

Ces garanties ont été mises en place afin de rassurer les investisseurs sur tous ce qui concerne les procédures et les démarches de leurs engagements, comme :²

_ Opposabilité des décisions de l'Agence aux administrations concernées par l'Investissement

_ Droit de recours institutionnel

_ Droit de recours juridictionnel

_ Transfert de capitaux (dividendes, produits de cessions, etc.)

_ Traitement identique sans discrimination entre investisseurs

_ Protection contre la réquisition administrative (nationalisation et expropriation)

_ Signature de conventions multilatérales ou bilatérales de garanties & protection des IDE, arbitrage international, etc.

_ Signature de conventions de non double imposition

1.2.6. Les facilitations

Avec une autre façon pour encourager l'investissement, le gouvernement s'est engagé à mettre des facilitations à la disposition des investisseurs, notamment :³

Limitation des pièces constituant le dossier aux :

_ Formulaire de déclaration d'investissement ;

_ Listes programme ;

_ Pièce d'identité.

Réduction des délais de remise de la décision d'octroi d'avantages :

_ Traitement des dossiers au fur et à mesure de leur introduction ;

¹ Décret exécutif n°02-295 du 15 Septembre 2002, fixant les modalités des fonctionnements du compte d'affectation spéciale n°302-107 intitulé « Fond d'appui aux investissements », journal officiel n°62 du 15 Septembre 2002.

² Rapport ANDI, Op-cite.

³ Idem.

_ Edition numérique prédéfinie des décisions.

Un allègement des procédures de création d'une société

_ Établissement du statut de la société par devant notaire: délais de 07 à 30 jours ;

_ Immatriculation au registre de commerce : délais de 24 à 48 heures.

1.3. Les opportunités sectorielles

1.3.1. Le secteur des hydrocarbures

L'investissement dans ce domaine est trop vaste comme :

_ Le développement et exploitation de gisements ;

_ L'amélioration du taux de récupération de gisements en exploitation ;

_ Le développement et l'exploitation de gisements de gaz humides ;

_ L'exploitation de gisements marginaux ;

_ L'alliances pour le développement et l'exploitation de nouvelles réserves de gaz.

Nous distinguons 3 types d'opportunités dans ce secteur : le parapétrolier et services, les mines, l'électricité et le gaz.

Puis en Algérie, l'investissement direct étranger est concentré particulièrement dans le secteur des hydrocarbures qui est passé de 671 millions de dollars en 1999 à 2,3 milliards de dollars en 2003, selon la revue Energie et Mines éditée par le ministère de l'Energie et des Mines. Un montant cumulé d'investissements de 8,6 milliards de dollars a été investi, durant la période 1999/2003, par des sociétés étrangères en association avec SONATRACH et ses filiales dans les domaines de l'exploration et du développement des gisements existants, ajoute la revue dans son deuxième numéro.¹

1.3.2. Le secteur hors hydrocarbure

1.3.2.1. L'agroalimentaire

En 2010, le secteur de l'agroalimentaire a représenté 20% des exportations des produits hors hydrocarbures, ce qui reflète l'importance de ce secteur, cela

¹ Zine M. Barka, *Op-cite*, p.11.

grâce au plan de relance de développement et d'investissement dans ce dernier qui avait été entrepris durant l'année 2008.¹

Actuellement, l'industrie de l'agroalimentaire est en développement croissant qui touche les filières de produits laitiers, les céréales, la conserverie, les eaux minérales et le raffinage du sucre.

1.3.2.2. Le secteur hydraulique

Actuellement, l'enjeu hydraulique auquel l'Algérie est confronté est comment mieux répondre aux besoins des utilisateurs (industrie, agriculture) avec des ressources en eau relativement limitées.

A long terme, les volumes mobilisables risquent de ne pas être totalement garantis, compte tenu des aléas climatiques et de la dégradation de la qualité des eaux tant superficielles que souterraines ainsi que la limitation des ressources financières.

Dans ce contexte, le gouvernement a établi un plan de relance de l'investissement public pour une gestion intégrée des ressources en eau et un budget considérable pour les dix prochaines années, par conséquent, le secteur présente plusieurs opportunités notamment sur le marché des infrastructures, du traitement assainissement, de la distribution et des études.²

1.3.2.3. Le secteur du bâtiment

A cause de la pression démographique toujours élevée, la demande ne cesse de croître, l'Algérie marque un déficit important en logement qui dépasse, selon les estimations des autorités, un million d'unités.

En effet, grâce au Plan de soutien à la relance économique, les autorités algériennes ont lancé une politique de construction en offrant des formules variées. Toute la filière construction est sollicitée dans ce secteur, des architectes, promoteurs et entreprises de construction jusqu'aux fournisseurs de matériaux et aux équipementiers.³

¹ Rapport d'investissement par pays : « Algérie », Sirte, Jamahiriya arabe libyenne, 15-17 décembre, 2008, p.2.

² Rapport d'investissement par pays : « Algérie », Op-cite, pp.3-5.

³ Opportunités d'affaires et marketing territorial, <http://www.embalgeria.nl/Economie/Opportunites-Affaires.htm>, consulté le 10/12/2012.

1.3.2.4. Travaux publics, transport et infrastructures

L'Algérie est engagée dans des grands projets de construction et en rénovation d'autoroutes, chemin de fer, port et aéroport. Pour cela, elle a consacré près de 2 milliards d'Euros.¹

1.3.2.5. Le secteur des banques

Le système bancaire est totalement ouvert à l'investissement privé aussi bien local qu'étranger depuis la promulgation de la loi sur la monnaie et le crédit en 1990.

Concernant les capitaux étrangers, le secteur bancaire, est le quatrième secteur après celui des hydrocarbures, de l'industrie et des télécommunications, quant au volume des IDE qui s'y sont réalisés jusqu'à présent.²

Ainsi, sur les vingt deux banques universelles agréées à fin 2003, douze sont à capitaux totalement ou majoritairement étrangers. Il s'agit de capitaux notamment arabes, français et américains.

1.3.2.6. Le secteur des nouvelles technologies de l'information et de télécommunication

Ce secteur est très peu développé en Algérie, donc, il est considéré comme étant l'un des plus grand marché de l'espace euro-méditerranéen, en effet, des réformes ont été engagées notamment à partir de la loi 2000-03³, ayant pour objectif de développer et de diversifier les services financiers postaux et de transformer Algérie poste en acteur du commerce électronique.

En fixant des règles générales relatives à la poste et aux télécommunications, cette loi a mis en place une autorité de régulation indépendante, dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

En effet, le secteur des NTIC représente donc d'énormes opportunités d'investissement, notamment face à une demande croissante et à un manque d'infrastructure.

¹ Idem.

² Investir en Algérie, http://www.ambalgott.com/html/guide_invest.pdf, Octobre 2004.

³ P.Guislain, Réformes du secteur des télécommunications en Algérie : développement succès et défis, Groupe de la Banque Mondiale, 2002.

1.3.2.7. Les ressources humaines

L'Algérie possède des ressources humaines abondantes dont 75% de la population est en âge de formation chaque année, en effet, elle offre une main d'œuvre qualifiée.¹

De plus, la législation algérienne met en place des dispositions applicables aux travailleurs algériens et des règles spécifiques pour l'emploi du personnel étranger.

2. Les inconvénients de l'investissement en Algérie

2.1. Le risque politique

L'instabilité politique est le plus grand handicap de l'Algérie. Lors de la décennie 1990, cette dernière a été mise en rouge juste après les pays en noir comme l'Irak dans la carte de risque politique selon le magazine The Economist en 2008.

En effet cette instabilité politique engendre un climat d'incertitude et un taux de risque suffisant pour décourager l'investisseur étranger à s'implanter en Algérie.

Par conséquent, la priorité pour ce pays est d'atteindre un degré important de stabilité, néanmoins, les problèmes d'insécurité restent résiduels.

2.2. Assistance et communication

L'Algérie dispose d'une banque de données fournie par des institutions productrices de statistiques, de conjonctures et d'analyse stratégique telle que l'ONS, la douane, ainsi que la centrale des risques et la centrale des bilans. Cette base de données a été mise à la disposition des investisseurs étrangers.

Malheureusement, le pouvoir public ne dispose que de quelques enquêtes, ce qui rend l'information proposée n'atteint pas le degré de fiabilité recherché par l'investisseur étranger. Même si cette information s'avère utile, il est peu probable de la récolter dans des délais voulus.

¹ Rapport ANDI, Op-cite.

2.3. La législation

La législation algérienne se caractérise par plusieurs lacunes, pour l'améliorer :¹

_ Il est nécessaire de réduire le décalage temporel entre la promulgation d'un texte de loi et les décrets d'application.

_ Il est important d'assurer la même application des réglementations sur le territoire national. En cas de divergence, la seule ANDI doit interpréter les textes.

_ L'élaboration des textes juridiques doit suivre l'évolution économique du pays. Ainsi, il doit être adapté aux secteurs d'activité économique.

_ Il faut garantir la protection de la propriété étrangère en étendant la seule réquisition administrative à toutes formes d'exportation.

2.4. Les pratiques illégales

Plus qu'une gangrène nationale, l'Algérie reste un pays où la corruption est l'une des principales causes de la mauvaise gestion, difficilement contrôlable ou estimable, elle touche en particulier le domaine de l'entreprise dans l'évaluation fiscale.²

2.5. Les services publics

Les services publics en Algérie sont connus par leurs mauvaises qualités. Cela est due à la mauvaise gestion, comme nous l'avons cité avant, par exemple : lors de l'installation des réseaux de télécommunication, les opérations d'importation et d'exportation, l'accès à l'eau, ce qui bloque l'opération d'implantation de l'entreprise.

2.6. Le secteur informel

Le secteur informel est défini selon le CNES comme « un ensemble de production et des échanges de bien et de services qui échappent totalement ou

¹ Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, Examen de la politique d'investissement « Algérie », New York et Genève, 2004, pp.53-54.

http://unctad.org/fr/Docs/iteipc20039_fr.pdf.

² D.Hadjadj, Violence et corruption : cas l'Algérie, Revue de l'APAD, N°25, 2003, p.10.

partiellement aux lois et aux règles commerciales, fiscales et sociales, et qui n'émargent pas ou peu à l'enregistrement statistique et comptable »¹.

En Algérie, le secteur informel en expansion croissante et il occupe une place importante dans l'économie algérienne.

Cette irruption est due au deux facteurs :

_ Le chômage et la pauvreté qui ont poussé les jeunes d'utiliser des moyens illégaux pour gagner de l'argent ;

_ L'ouverture vers l'économie de marché d'une façon non planifiée et non contrôlée.

En effet, le secteur informel représente un obstacle pour le développement économique, et un élément important lors d'un choix d'implantation dans un pays. Les investisseurs étrangers sont préoccupés par cette concurrence implicite qui peut conduire à un échec total de leurs projets.

Sur le plan répressif, le gouvernement doit créer un corps spécial de contrôleurs compétents et indépendants afin d'assurer, sous contrôle judiciaire des actions tendant à réprimer les activités dans ce secteur. Tandis, sur le plan préventif, la nécessité d'intégrer l'encadrement du marché parallèle et sa formalisation dans l'espace fiscale.²

¹ Rapport du CNES, le secteur informel : illusion et réalité, juin 2004, p.46.

² Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, Op-cite, p.54.

Section 2 : Méthodologie de la recherche adoptée

L'analyse de l'inter-culturalité dans les entreprises multinationales en Algérie a impliqué une recherche qui a pour objectif l'identification des pratiques de management interculturel au niveau des entreprises multinationales en Algérie dont nous avons constaté que leur nombre a augmenté cette dernière décennie grâce aux incitations entamées par le gouvernement.

Ainsi, nous avons choisi comme cas : une entreprise tunisienne (Batterie Assad), une entreprise japonaise (Toyota Algérie), une entreprise américaine (Nabors Drilling), une entreprise britannique (Stirling Group), Cabinet d'audit Français (KPMG), une entreprise chinoise (Hwaoui), une entreprise française (Danone), une entreprise suisse (Nestlé Wantan) et une autre entreprise italienne (Algérie Ligabue Catering). Cette diversité va nous aider à étudier la diversité culturelle.

En effet, la méthode de recherche employée est celle de l'étude de plusieurs cas, en utilisant un questionnaire.

L'échantillon choisi :

Nous avons eu l'intention de réaliser une enquête basée sur des questionnaires auprès d'un échantillon représentatif des multinationales, qui nous aurait permis la généralisation statistique des résultats obtenus.

Ce questionnaire est destiné en premier lieu aux expatriés dans les entreprises multinationales, afin de déterminer leur style de management, les éléments de leur culture de travail et comment les faire adapter dans un nouveau climat (compétences interculturelles).

En deuxième lieu, le questionnaire est destiné aussi aux cadres locaux qui ont l'occasion de travailler avec ses expatriés et qui les fréquentent quotidiennement sur leur lieu de travail. Cet échantillon va nous permettre de déterminer leurs capacités de faire face à une situation multiculturelle.

Ainsi, le but général qui est l'évaluation de la stratégie de l'entreprise dans ce domaine, pour améliorer la gestion de la diversité culturelle afin d'éviter les conflits et d'en tirer avantages.

En effet, nous avons appliqué une fourchette de 5 à 15 questionnaires dans chaque entreprise selon le nombre d'employés étrangers.

Les composants du questionnaire :

Le questionnaire est composé de 3 thèmes :

1. Le profil de l'entreprise :

Cette partie a pour objectif de déterminer les éléments de la gestion internationale du groupe comme : l'activité, les établissements, la structure, ainsi que sa situation à l'international. Pour cela, nous avons utilisé des différents types de questions (questions fermées, questions ouvertes, des tableaux...).

2. La stratégie RH à l'international au sein du groupe

Cette partie se concentre sur l'aspect humain de l'entreprise, qui est considéré comme la pierre angulaire de chaque organisation dans le management moderne.

De plus, l'extension internationale de l'entreprise influence en premier lieu cet aspect, pour cela, avoir une stratégie internationale spécifique à cet élément est parmi les priorités de l'entreprise.

Ces deux parties sont destinées aux PDG, DG, ou bien un responsable supérieur dans chaque entreprise (les personnes qui possèdent les réponses les plus fiables à ces questions).

3. Le management interculturel- le regard des intéressées

C'est la dernière partie du questionnaire, et c'est la plus importante pour notre étude.

Nous avons élaboré quelques questions pour un diagnostic d'autoévaluations basé sur le modèle des dimensions culturelles nationales proposé par G.Hofstede, afin d'identifier les éléments de la culture organisationnelle et des éléments qui pourraient illustrer l'influence de la culture nationale sur les pratiques de management dans l'entreprise. Ainsi, pour nous fournir aussi une lecture sur la situation actuelle de l'entreprise par rapport à la gestion de la diversité culturelle.

Egalement, l'analyse des pratiques de la gestion des ressources humaines et l'analyse de la culture organisationnelle offrent des informations sur la manière dont la différence culturelle pourrait être efficacement prise en compte pour atteindre les buts de l'organisation.

La méthode de distribution

Il était préférable d'utiliser la méthode directe pour distribuer le questionnaire pour être prêt à répondre sur chaque remarque ou bien pour une éventuelle clarification, mais l'accès aux entreprises multinationales n'était pas facile. Pour cela nous avons utilisé des intermédiaires pour transmettre le questionnaire (la famille, les amis...). Nous avons utilisé également l'internet, à travers des forums professionnels des entreprises, à travers les réseaux sociaux, mais ce n'était pas une méthode pertinente.

Finalement, nous n'avons pu récupérer notre questionnaire rempli que de la part de cinq entreprises dont nous allons les utiliser comme des cas pour notre étude.

Conclusion

D'après ce que nous avons cité dans la première section, le gouvernement algérien a fait des progrès importants ses dernières années en matière de développement d'investissement, par des différentes méthodes d'incitations. Grâce à ces progrès, nous assistons aujourd'hui à une vague d'implantation des entreprises étrangères en Algérie particulièrement dans les services, bien que l'Algérie encourage la coentreprise afin de bénéficier de transfert technologique et la maîtrise de nouveaux savoirs faire.

Tandis que pour les entreprises multinationales, la création ou l'acquisition est la meilleure option pour mieux contrôler ses actifs, car en réalité, l'environnement économique et social algérien, en particulier le domaine de l'entreprise est encore plein de lacunes et d'obstacles.

Aussi, nous constatons que les postes de hautes responsabilités dans ces entreprises sont occupés par des expatriés afin de bien veiller sur leurs intérêts.

En effet, l'existence de ses expatriés dans les équipes de travail algériennes est l'origine de notre étude sur la gestion de la diversité culturelle.

Après avoir également présenté la population visée et le mode de collection des données, nous allons présenter les composants de l'échantillon et traiter les réponses obtenues, en utilisant des logiciels SPSS et Microsoft Office Excel. C'est l'objet du deuxième chapitre.

Introduction

Dans les chapitres précédents, nous avons exposé les différents concepts et modèles fondateurs de la littérature managérielle relative à l'inter-culturalité dans les entreprises multinationales. Dans ce chapitre, l'objectif empirique est de vérifier la capacité d'adoption d'un management interculturel inspiré de la littérature managérielle.

Dans ce contexte, ce dernier chapitre est une mise au point sur les idées théoriques présentées précédemment. Notre objectif est d'identifier les déterminants de la prise en compte des différences culturelles.

Nous tentons, dans ce chapitre, de mettre en évidence l'existence d'une gestion propre à la diversité culturelle, ainsi un accompagnement de la part de la direction des ressources humaines pour surmonter cette différence.

De ce fait, ce chapitre s'organise en deux sections. Dans la première section, nous présentons notre échantillon en exposant ses différents composants, et dans la deuxième section, nous analysons les résultats obtenus et les interprétons.

Section 1 : Présentation de l'échantillon

Selon les réponses obtenues à travers notre questionnaire, nous pouvons exposer en premier lieu quelques informations concernant les entreprises lieu de distribution des questionnaires, après, nous allons déterminer les caractéristiques de notre échantillon.

1. Présentation des entreprises choisies

Nous avons eu la chance d'accéder à 05 entreprises afin de poursuivre notre étude, ces dernières sont de diverses origines et dans des divers secteurs..., ceci est illustré dans les tableaux et les titres, comme suit :

1.1. Description des entreprises :

Tableau n°04 : Description des entreprises

Nom d'entreprise	Pays d'origine	Secteur d'activité	Cœur d'activité	Espace géographique	Nbr. d'Ets. en Algérie	Nbr. d'Ets. dans le reste du monde	L'organisation de l'entreprise	La structure de l'entreprise
Batterie Assad	Tunisie	Mécanique-électronique	Production des Batteries	Afrique	3	2	Multinationale	Par division géographique
Toyota Algérie	Japon	Automobile	Vente des véhicules	Maghreb, Afrique, Europe, Moyen Orient, Asie Pacifique	1	109	Internationale	Par division géographique
Nabors Drilling	U.S.A	Industrie Pétrolière	Forage pour les compagnies d'exploration	Afrique, Moyen Orient, Asie Pacifique, Amérique	08	72	Multinationale	Par division géographique
Stirling Group	Britannique	Sécurité	Fournir HSSE pour les compagnies pétrolières	Afrique, Moyen Orient	01	Plus de 20	Internationale	Par division géographique
Algérie Ligabue Catering	Italienne	Hôtellerie-restauration	Restauration collective, Full Catering, Services pour bases de vie	Maghreb, Afrique, Europe, Moyen Orient, Asie Pacifique, Amérique	01		Multinationale	Par division géographique

Source : Résultats du questionnaire

1.2. Les objectifs des établissements de ces entreprises à l'étranger

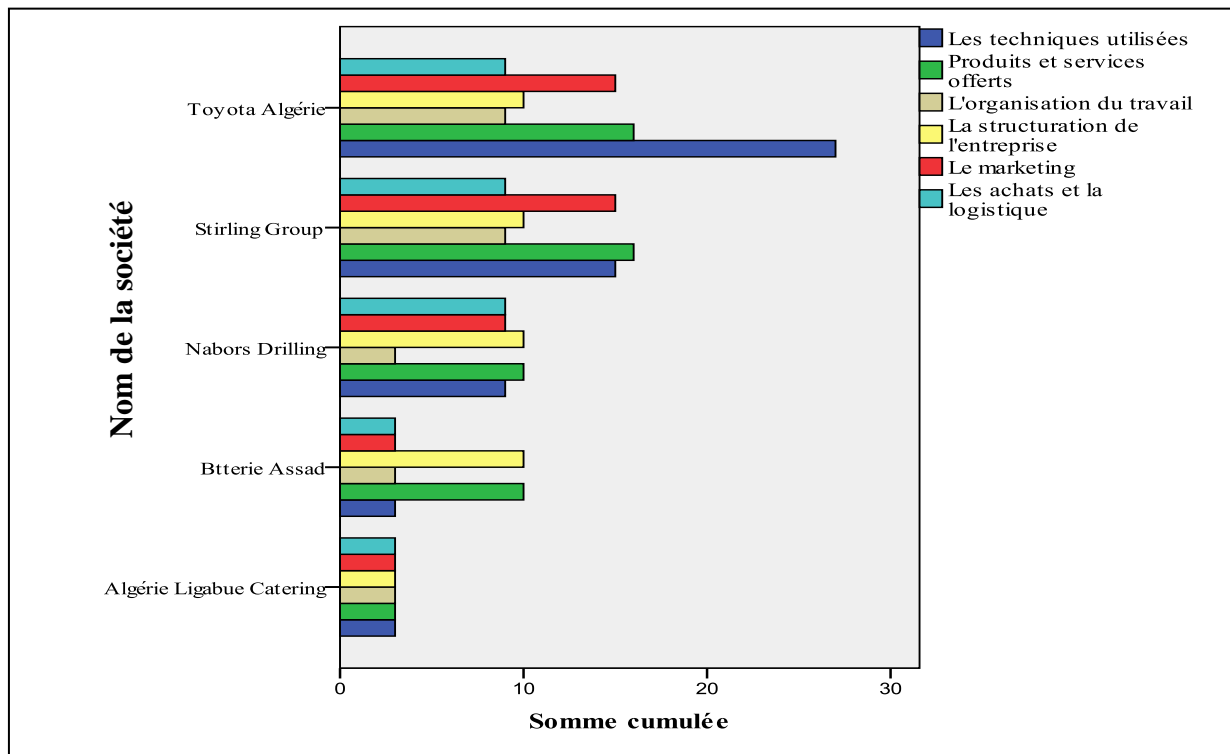
Tableau n°05 : Les objectifs des établissements de ces entreprises à l'étranger

Objectifs	Algérie	Maghreb	Afrique	Moyen Orient	Europe	Asie Pacifique	Amérique
Batterie Assad	Vente, Fabrication	Vente, Fabrication					
Toyota Algérie	Vente, Achat, Logistique	Vente, Achat, Fabrication, Logistique	Vente, Achat, Logistique	Vente, Achat, Logistique	Vente, Achat, R&D, Fabrication, Logistique	Vente, Achat, R&D, Fabrication, Logistique	
Nabors Drilling	Vente, Achat, Logistique		Vente, Achat, Logistique	Vente, Achat, Logistique		Vente, Achat, Logistique	Vente, Achat, Logistique
Stirling Group	Vente, Logistique		Vente, Logistique	Vente, Logistique			
Algérie Ligabue Catering	Vente, Achat, R&D, Logistique						

Source : Résultats du questionnaire

1.3. Les changements notables à l'international apparus dans ces entreprises durant les dernières années

Schéma n°03 : Les changements notables à l'international apparus dans ces entreprises



Source : Résultats du questionnaire

D'après le schéma, nous constatons que l'internationalisation de ces entreprises a impliqué des différents changements avec plusieurs niveaux.

En effet, la technologie est le domaine le plus influencé pour Toyota Algérie car les japonais encouragent le développement technologique et le transfert des savoirs faire, aussi pour le Stirling Group, la Nabors Drilling et l'ALC avec des niveaux un peu bas, et pas remarquable pour l'entreprise tunisienne à cause de la similarité dans le niveau technologique entre l'Algérie et la Tunisie.

Tandis que les produits et services offerts, la structuration de l'entreprise, l'organisation de travail, le marketing, les achats et la logistique sont des changements apparus dans les 5 entreprises car se sont des changements évidents résultants de la stratégie d'implantation adoptée par l'entreprise, et dû aussi aux besoins différents des nouveaux clients.

1.4. Culture d'entreprise

Afin de pouvoir cerner la culture de ces entreprises, nous avons posé des questions sur la charte éthique de chaque entreprise, ses valeurs, ses clés et priorités stratégiques pour réussir à l'international. Ainsi, nous avons constaté les points suivants :

_ Le Toyota Way est une véritable culture d'entreprise pour la firme Toyota, qui tient une place prépondérante pour tous les collaborateurs de l'entreprise. Elle consiste aux : « le respect des peuples », «le juste à temps », « le consommateur passe toujours en premier » et « l'amélioration continue ».

Dans le contexte international, elle permet de garantir une unité au-delà des langues, coutumes et nationalités diverses.

_ La firme Nabors Drilling s'appuie sur l'expertise acquise, les économies d'échelle, la solidité financière et l'accès global à sa compétitivité.

Tandis qu'au niveau de la culture d'entreprise, Nabors Drilling vise à développer une culture de performance en encourageant l'analyse comparative, le transfert des connaissances et le savoir faire.

_ Les facteurs clés de succès au niveau international de Stirling group sont : la spécification de leurs produits selon les besoins et les mesures de chaque client, investir dans leurs ressources humaines en matière de formation et compétence.

Stirling group, en tant que fournisseur leader de services de HSSE, provient la nécessité de la compréhension des systèmes internationaux et nationaux de réglementation et de l'environnement des affaires.

_ L'ALC possède une charte éthique, certification en cours, qui traite la gestion des situations difficiles non prévues en communiquant ce qui est attendu de chacun dans l'entreprise. L'entreprise également met l'accent sur les relations avec les clients, stratégie d'innovation, stratégie de développement du marché et le bon coaching afin de réussir son développement international.

La culture de ce groupe vise le bien être des employés, puisqu'elle apporte de la prévisibilité et de la stabilité, en intégrant aussi le dynamisme, la cohésion et la performance qui permettent l'identification de la société à l'extérieur.

_ Concernant la firme Batterie Assad, elle se base sur l'augmentation de sa production, aussi elle encourage le recrutement des jeunes nouveaux diplômés et les former au niveau d'entreprise, et s'implanter dans d'autre pays.

1.5. La stratégie ressource humaine à l'international au sein de ces entreprises

La stratégie ressource humaine à l'international au sein de l'entreprise, dans notre étude, repose sur la relation Siège/Filiales, et la transmission des pratiques managériales entre ces dernières.

Dans le cas de Toyota Algérie, Stirling Group et Batterie Assad, les entreprises suivent l'approche géocentrique dont le Siège ne donne pas de l'impulsion générale avec une importante délégation et chaque région définit son objectif, tandis que les décisions sont centralisées (décisions stratégiques) avec un degré d'autonomie donnée aux filiales concernant les décisions locales.

Ensuite, nous avons l'entreprise Nabors Drilling, qui adopte une approche ethnocentrique dont le Siège possède le control total et les décisions sont prises dans le pays d'origines avec une délégation faible.

Enfin, l'ALC suit une approche polycentrique, dont les filiales étrangères ont une latitude d'initiative. Ces dernières maîtrisent la gestion opérationnelle.

Ce qui concerne la transmission des pratiques managériales en termes de RH, la stratégie chez Toyota Algérie est basée sur les mêmes principes de la stratégie globale du groupe en tenant compte des spécificités locales. Sa direction générale utilise le degré de satisfaction interne des employés, le nombre des heures de formation comme des indicateurs permettant d'évaluer la valeur ajoutées de son DRH international.

Tandis que l'ALC dispose d'un ensemble d'outils afin de garantir la transmission des bonnes pratiques RH locales, tel que : cibler la formation, rémunérer les performances, adapter le recrutement, aider les salariés à gérer leurs carrières, assurer un feedback complet.

Pour l'entreprise Batterie Assad, elle n'a pas besoin d'adaptation car les principes des pratiques managériales en Tunisie et en Algérie sont semblables.

Ainsi, pour les deux autres entreprises, nous n'avons pas eu des réponses convaincantes et suffisantes pour cette partie.

2. Les caractéristiques de notre échantillon

Notre échantillon est composé de 34 cadres (17 cadres étrangers et 17 cadres locaux).

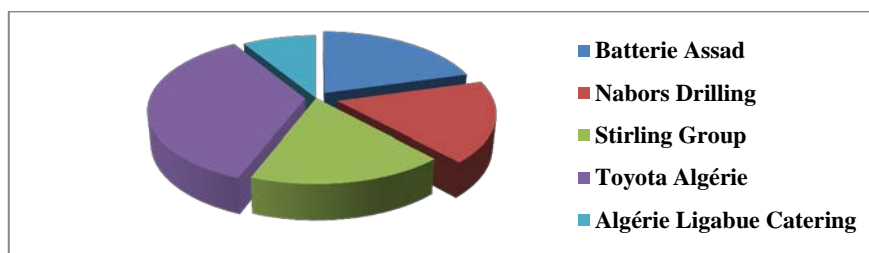
En effet, nous allons présenter notre échantillon selon un ensemble de critères comme : Lieu de travail, âge, sexe, nombre d'années d'expérience et nationalité.

Tableau n°06 : Distribution selon le lieu de travail

Nom de Société	Pourcentage des fréquences
Batterie Assad	20.60%
Nabors Drilling	17.60%
Stirling Group	17.60%
Toyota Algérie	35.30%
Algérie Ligabue Catering	8.80%
La somme	100.00%

Source : Résultats du questionnaire

Schéma n°04 : Distribution selon le lieu de travail



Source : Dédit de tableau précédent

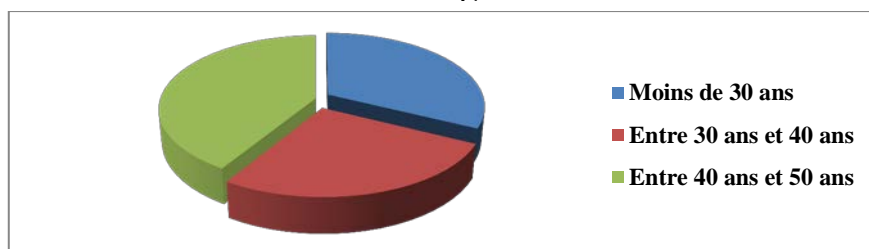
D'après le schéma, nous remarquons que le pourcentage le plus élevé est celui de Toyota Algérie puis la Batterie Assad, la Nabors Drilling, la Stirling Group et enfin l'ALC. Cette distribution est due au nombre de cadres étrangers dans l'entreprise qui forment une équipe multiculturelle avec les cadres algériens.

Tableau n°07 : Distribution selon l'âge

Age	Pourcentage des fréquences
Moins de 30 ans	32.35%
Entre 30 ans et 40 ans	26.47%
Entre 40 ans et 50 ans	41.18%
La somme	100.00%

Source : Résultats du questionnaire

Schéma n°05 : Distribution selon l'âge



Source : Dédit de tableau précédent

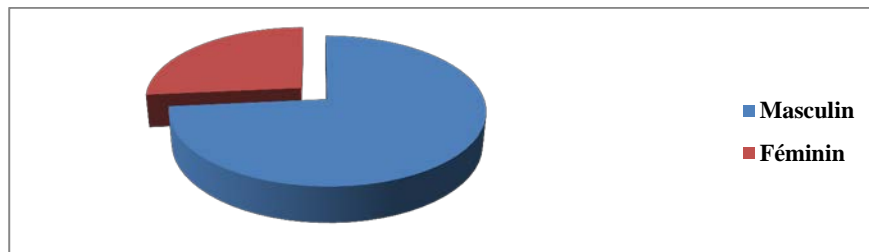
La distribution d'âge marque un pourcentage élevé concernant les cadres âgés entre 40 ans et 50 ans, tandis que le pourcentage le plus bas soit celui des cadres âgés entre 30 ans et 40 ans, ainsi, nous remarquons l'absence de la quatrième catégorie (Plus de 50 ans).

Tableau n°08 : Distribution selon le sexe

Sexe	Pourcentage des fréquences
Masculin	73.50%
Féminin	26.50%
La somme	100.00%

Source : Résultats du questionnaire

Schéma n°06 : Distribution selon le sexe



Source : Dédit de tableau précédent

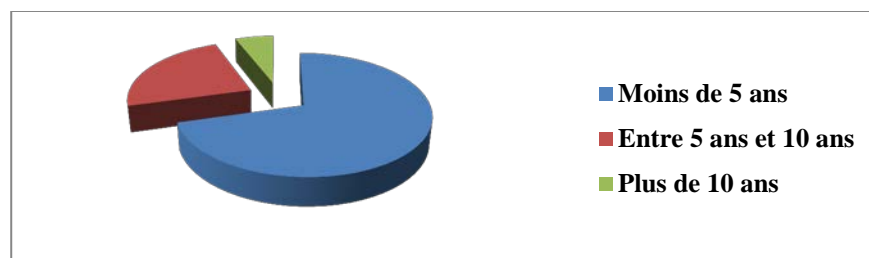
L'élément masculin est trop fort par rapport à l'élément féminin, dont le pourcentage des hommes est le triple de celui des femmes dans notre échantillon, ce qui reflète que l'homme est plus disposé à migrer et travailler à l'étranger, plus que la femme.

Tableau n°09 : Distribution selon le nombre d'années d'expérience

Nombre d'année d'expérience	Pourcentage des fréquences
Moins de 5 ans	70.60%
Entre 5 ans et 10 ans	23.50%
Plus de 10 ans	5.90%
La somme	100.00%

Source : Résultats du questionnaire

Schéma n°07 : Distribution selon le nombre d'années d'expérience



Source : Dédit de tableau précédent

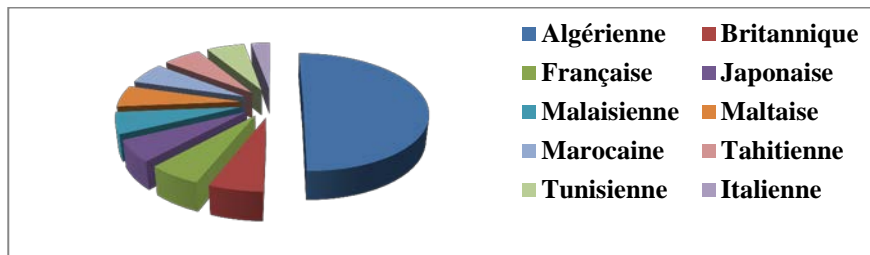
Le pourcentage des cadres dont le nombre d'années d'expérience de moins de 5 ans est le plus élevé, puis celui entre 5 ans et 10 ans et enfin celui des cadres les plus expérimentés, ce qui va influencer sur notre étude, car nous avons souhaité bénéficier de l'ancienneté des cadres travaillant dans un environnement multiculturel.

Tableau n°10 : Distribution selon la nationalité

Nationalité	Pourcentage des fréquences
Algérienne	50.00%
Britannique	5.90%
Française	5.90%
Japonaise	5.90%
Malaisienne	5.90%
Maltaise	5.90%
Marocaine	5.90%
Tahitienne	5.90%
Tunisienne	5.90%
Italienne	2.80%
La somme	100.00%

Source : Résultats du questionnaire

Schéma n°08 : Distribution selon la nationalité



Source : Dédit de tableau précédent

Notre échantillons contient 50% des cadres algériens, cela est due au nombre faible des cadres étrangers qui occupent une moyenne de 3 expatriés par entreprise. Mais nous remarquons une diversité de nationalité ce qui va nous permettre de constituer un échantillon multiculturel.

Section 2 : Interprétation des résultats obtenus

Après avoir présenté les principales caractéristiques de notre échantillon, dans cette section, nous allons interpréter les résultats obtenus concernant le management interculturel dans les entreprises choisies.

1. Dimension culturelle au niveau individuel

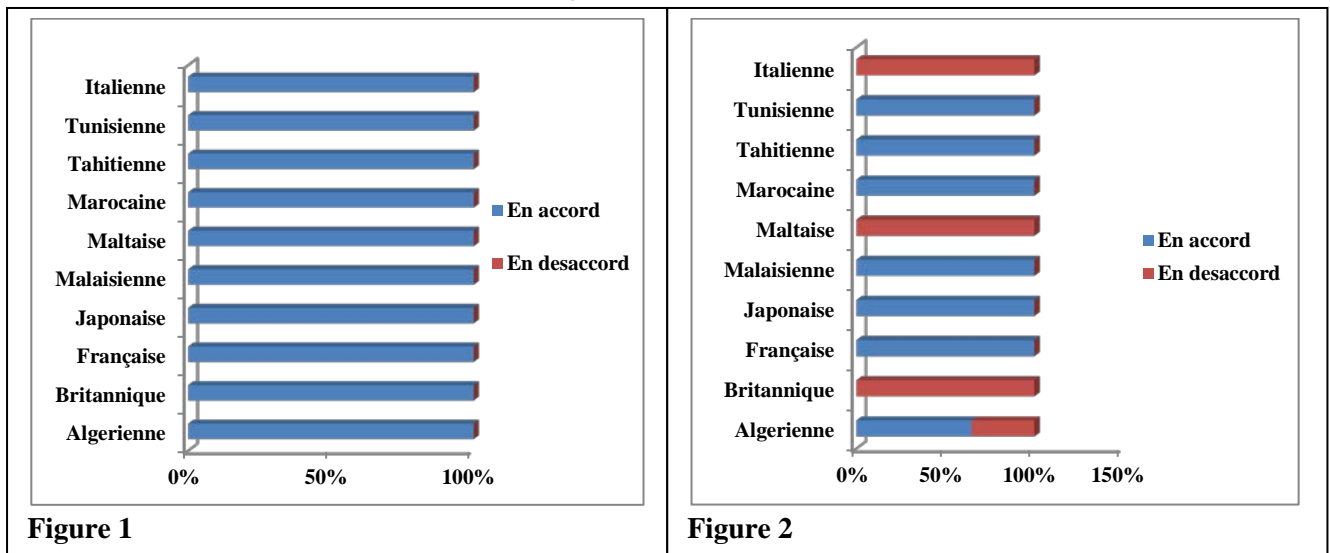
En s'inspirant du modèle des dimensions culturelles de G.Hofstede, nous avons utilisé des différentes énonces afin de déterminer les orientations des cadres selon cinq dimensions qui sont : la religion, le temps, le sexe, l'individualisme et les relations dans le travail.

1.1. La religion

C'est une dimension qui représente la pierre angulaire de chaque comportement, tradition et culture.

En effet, le respect de la religion alimente les relations entre les cultures ce qui influe positivement sur la productivité de chaque coopération.

Schéma n°09 : La dimension religion



Source : Résultats du questionnaire

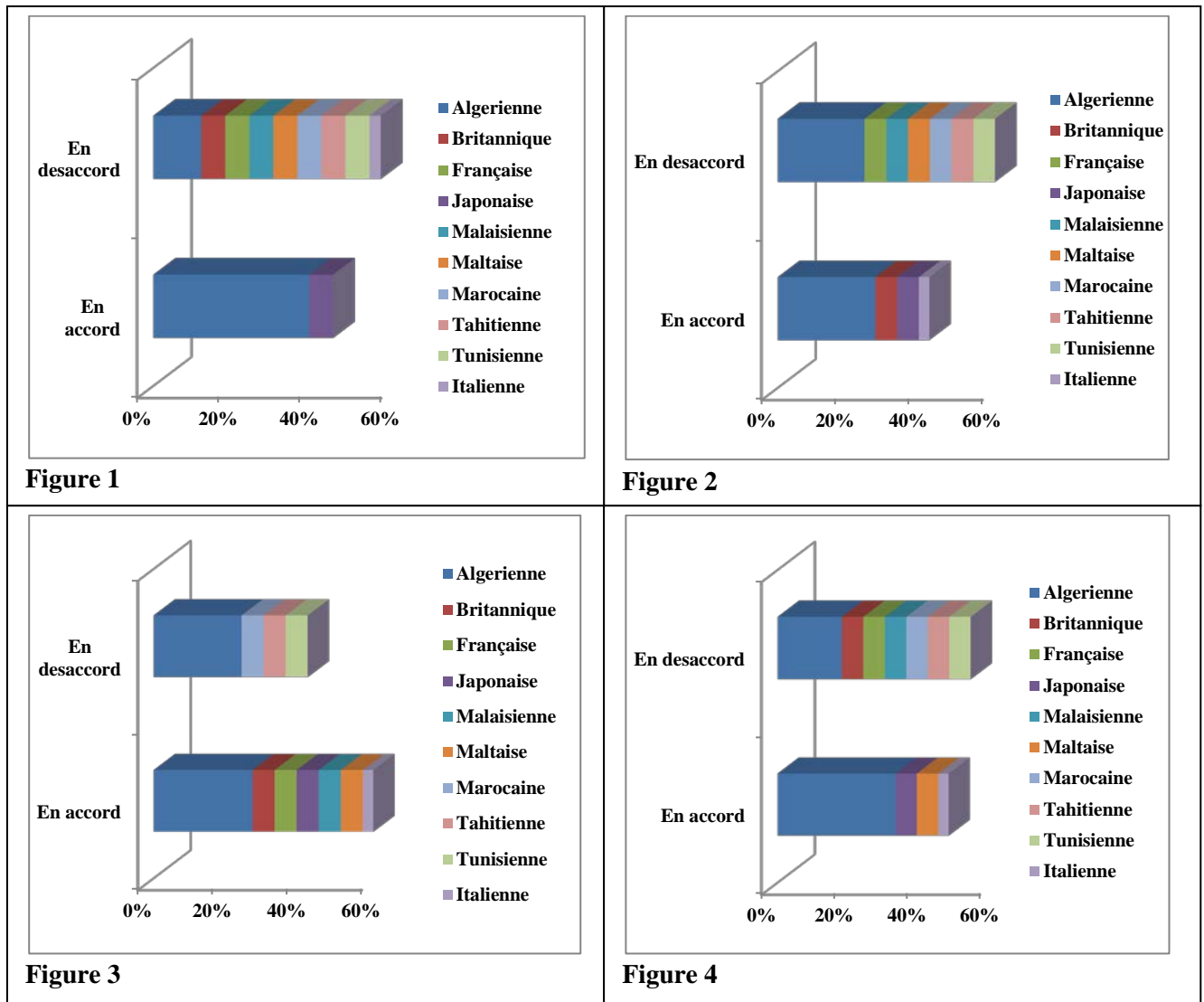
Les résultats obtenus indiquent que tous les cadres questionnés confirment que le respect des pratiques religieuses et les traditions en entreprise est important (Figure 1), tandis que 64.7% des cadres algériens et les cadres d'origines Françaises, Marocaines, Tahitiennes, Japonaises, Malaisiennes et Tunisiennes pensent que la pratique de la religion en entreprise gêne le fonctionnement des services (Figure 2).

Donc, nous pouvons dire que la pratique de la religion est un point de différenciation entre les différentes cultures qui existent en Algérie, et qui peut être une source de conflit.

1.2. Le temps

L'importance de cette dimension dépend des cultures, car selon les réponses obtenues, nous marquons les variations suivantes :

Schéma n°10 : La dimension temps



Source : Résultats du questionnaire

_ 45.09% des cadres pensent que le rendement individuel horaire en Algérie est faible qu'ailleurs, dont 81.25% sont des cadres algériens et 18.75% sont des cadres japonais (Figure 1).

_ 41.17% des cadres pensent que la notion de temps n'est pas suffisamment intégrée dans la culture professionnelle en Algérie, dont 64.28% sont des cadres algériens, 14.29% sont des cadres britanniques et 14,29% sont des cadres japonais et 7.14% sont des cadres italiens (Figure 2).

_ 58.82% des cadres pensent que les conséquences liées au non considération de la notion de temps obligent le dirigeant à changer son style de management (Figure 3).

_ 47.06% des cadres pensent que les réunions en Algérie prennent beaucoup plus de temps qu'elles ne devraient prendre, dont 68.75% sont des cadres algériens, 12.50% sont des cadres maltaises, 12.50% sont des cadres japonais et 6.25% sont des cadres italiens (Figure 4).

En prenant en considération le pourcentage élevé des cadres algériens dans notre échantillon et leurs connaissances de la culture de travail algérienne, ce qui justifie les résultats obtenues, nous pouvons dire que la valorisation de cet aspect est trop faible en Algérie.

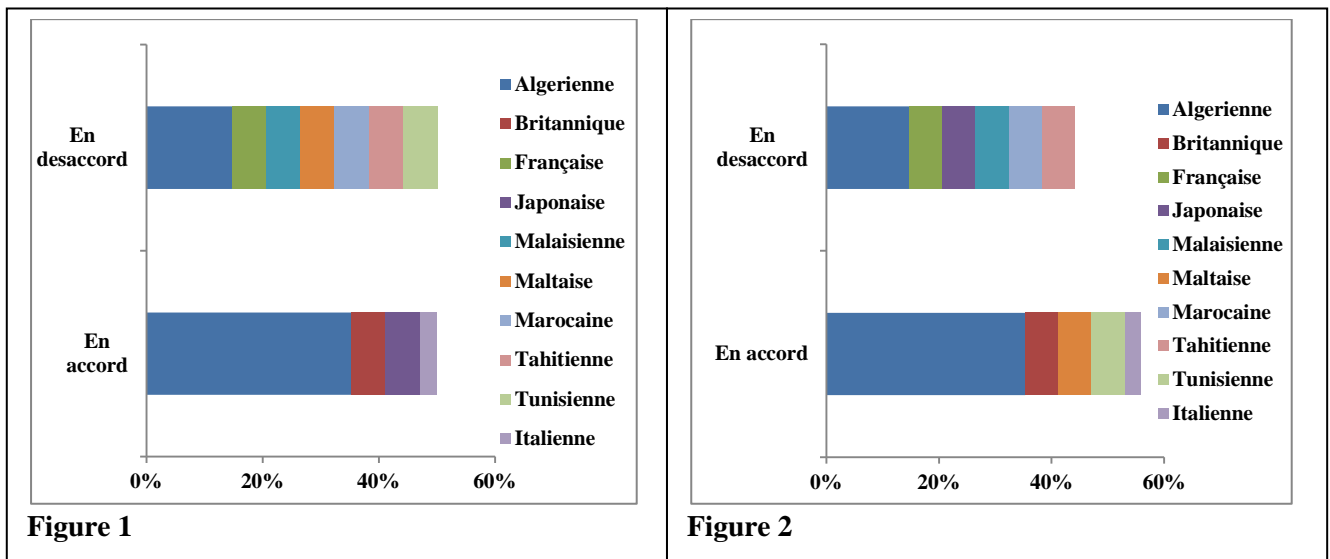
Aussi d'un autre côté, le pourcentage important des cadres japonais qui ont confirmé cette négligence de temps en Algérie montre leurs attentions et réflexions en termes de temps.

Concernant les autres cultures, les pourcentages n'étaient pas assez satisfaisants.

1.3. La masculinité/féminité

En ayant déjà un pourcentage d'hommes par rapport aux femmes dans notre échantillon qui dévoile la distinction des employés en termes de sexe, cela est confirmé dans les résultats suivants :

Schéma n°11 : la masculinité et la féminité



Source : Résultats du questionnaire

_ 50% des cadres pensent que la femme est toujours privilégiée pour des postes en relation directe avec le public, dont 70.58% sont des cadres algériens, 11.76% sont des cadres britanniques, des cadres japonais avec le même pourcentage et 5.9% sont des cadres italiens. Ainsi, ce pourcentage représente 40% des cadres hommes (10 sur 25 des cadres hommes) et 77.77% des cadres femmes (7 sur 9 des cadres femmes) (Figure 1).

_ 55.88% des cadres pensent ainsi que l’homme est favori pour un poste de responsabilité par rapport à la femme, dont 63.15% sont des cadres algériens, et le reste représente les cadres britanniques, italiens, maltaises et tunisiens. Aussi, il représente 48% des cadres hommes (12 sur 25 cadres hommes) et 77.77% des cadres femmes (7 sur 9 cadres femmes) (Figure 2).

En interprétant ces résultats, les pourcentages importants marqués reflètent la différente façon de distribution des rôles des sexes en entreprise.

La masculinité se réfère à la favorisation des hommes pour gérer les enjeux organisationnels et à la plus grande importance qu’ils accordent au fait de mener une carrière par rapport aux femmes. La féminité, quant à elle, se réfère à l’importance accordée à l’établissement d’un environnement de travail convivial et ouvert où l’accent est mis sur le maintien de relations harmonieuses et non sur la tâche à accomplir.

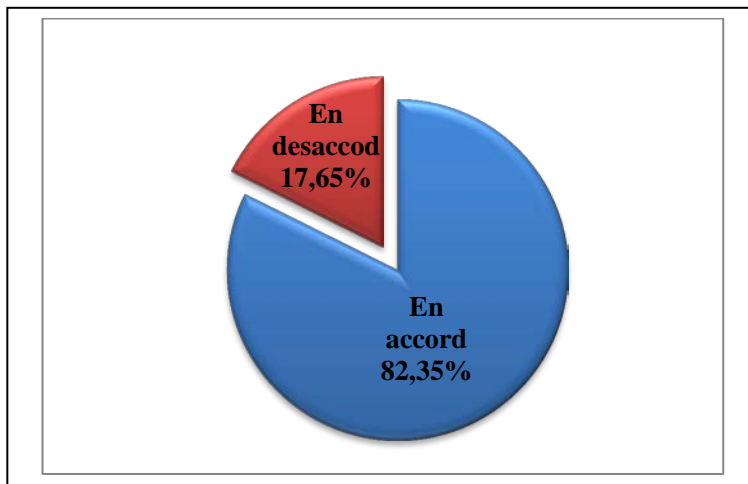
Dans ce cas, nous pouvons dire qu’il y a des cultures qui tendent vers le pôle féminin en ce qui concerne le front office, et vers le pôle masculin en ce qui

concerne le back office, Comme les algériens, les tunisiens, les italiens, les maltaises, les britanniques et les japonais.

1.4. L'individualisme

Cette dimension reflète le degré auquel une culture met l'accent sur l'identité individuelle et sur les choix personnels, comparativement à l'identité collective et au maintien du bien-être du groupe. Les résultats de notre questionnaire se présentent comme suit :

Schéma n°12 : l'individualisme



Source : Résultats du questionnaire

_ 82.35% des cadres affirment que la réussite du groupe est plus importante que la réussite individuelle.

_82.35% des cadres affirment également qu'il est important que l'environnement de travail encourage tout individu à exprimer ses idées et ses opinions.

Cela, veut dire, que la majorité des cadres tendent vers la valorisation du bien-être collectif et des buts communs et la primauté de ces derniers sur les objectifs et les intérêts individuels sans limiter l'esprit d'initiative de chacun qui contribue dans le développement de l'entreprise.

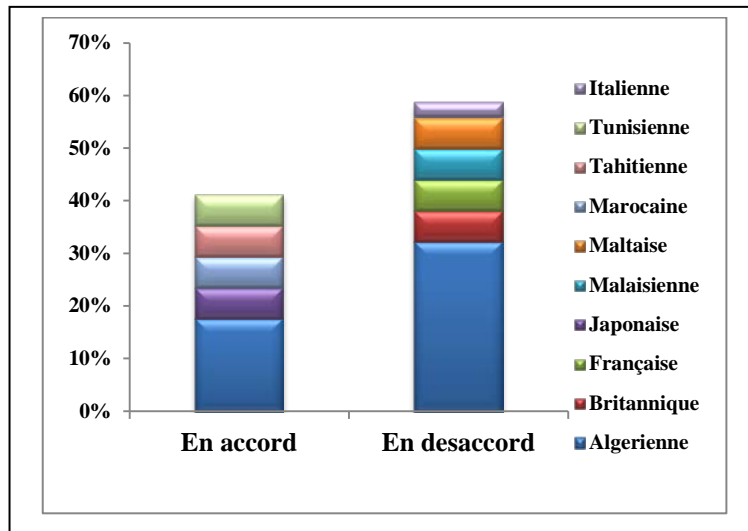
1.5. Les relations dans le travail

Les bonnes relations dans le travail peuvent être un comportement productif pour l'entreprise qui renvoie au degré auquel les équipiers optimisent la qualité de leurs interactions en manifestant leur respect mutuel, en partageant des

informations ou des idées liées au travail, en conciliant leurs divergences et en s'aidant au besoin¹.

Cela inclut la coopération, la communication, le soutien psychologique et la gestion des conflits.

Schéma n°13 : les relations dans le travail



Source : Résultats du questionnaire

D'après les résultats obtenus :

_ 41.17% des cadres pensent que maintenir de bons rapports avec les collègues est aussi important que d'accomplir ses tâches, ce pourcentage contient 42.85% des cadres algériens, y compris les cadres japonais, tahitiens, tunisiens et marocains.

_ Tandis que tous les cadres affirment que la relation de confiance entre supérieur et subordonné doit être totale.

Nous pouvons dire que ces cadres (algériens, tunisiens, marocains, japonais et tahitiens) conçoivent le travail et les relations de la même façon, ce qui devrait créer une synergie dans leurs groupes de travail.

Au cours de cette partie, nous avons marqué un certain degré d'hétérogénéité entre les différents cadres de différentes origines culturelles ainsi quelques points de convergence. Cela en se référant aux dimensions culturelles proposées par G.Hofstede.

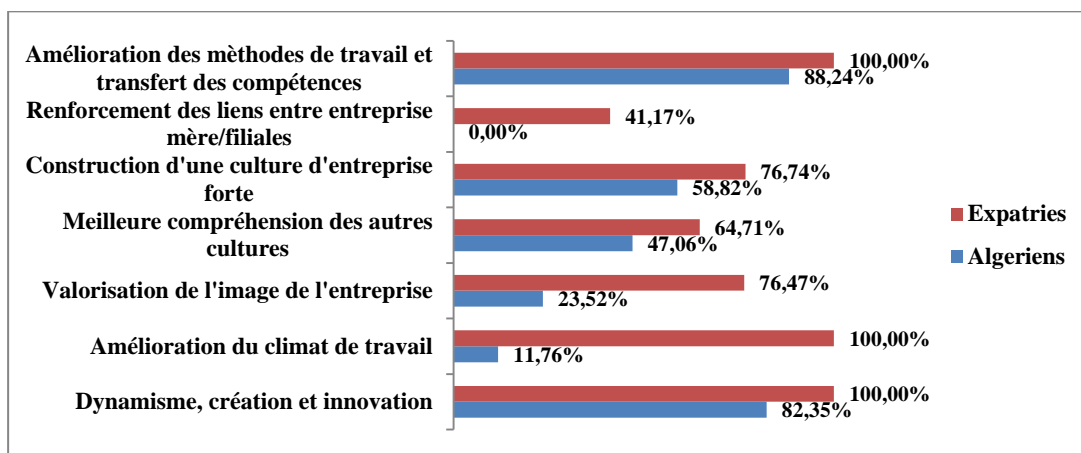
¹ Rousseau V., Le fonctionnement interne des équipes de travail : Conceptualisation, mesure et validation, Thèse de doctorat inédite, Université de Montréal, 2003, p.78.

Ces résultats prouvent l'existence, en quelques sortes, des différences entre les employés qui sont dues aux origines culturelles de ces derniers. Donc, l'existence des équipes multiculturelles dans ces entreprises.

2. Atouts et obstacles rencontrés par les équipes multiculturelles

Dans la partie théorique, nous avons traité cet élément mais de points de vue des auteurs spécialisés dans le domaine. Cependant, dans cette partie, nous sommes intéressés par le regard des cadres vis-à-vis des différences culturelles afin de confirmer ce que nous avons cité avant.

Schéma n°14 : Les atouts des équipes multiculturelles



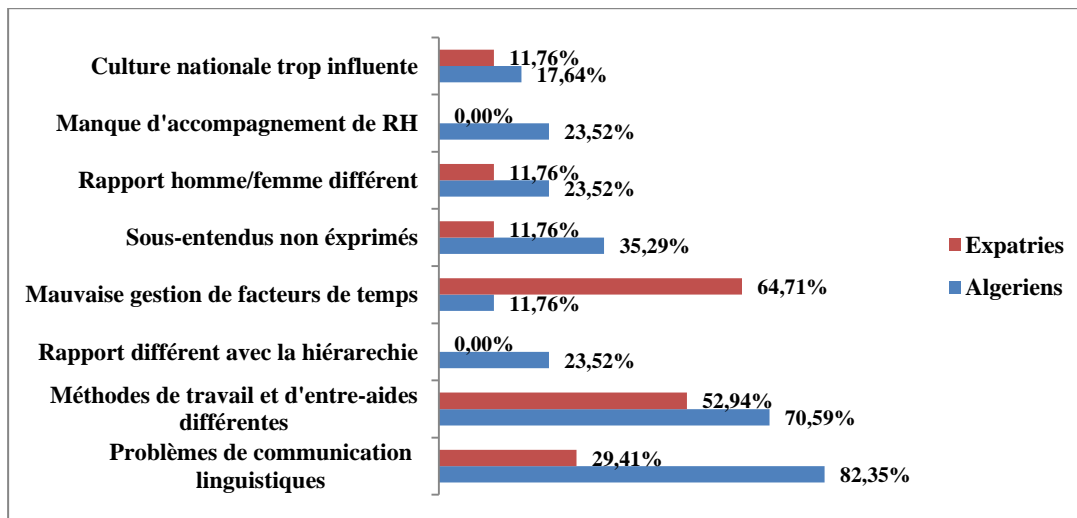
Source : Résultats du questionnaire

Ces chiffres peuvent être sans nul doute un bon signe sur ce qui concerne l'avenir des multinationales en Algérie.

Les pourcentages marqués de côté des expatriés montrent l'esprit positive de ces derniers vis-à-vis de la présence des différentes cultures en entreprise. Aussi, pour les cadres locaux avec des pourcentages un peu plus bas. Ce résultat est expliqué par le complexe et les doutes des nationaux envers les autres cultures surtout en termes de relations.

Comme le montre le résultat du sondage ci-après, les obstacles rencontrés sur le terrain sont plus nombreux que la simple question de la différence de langue.

Schéma n°15 : Les obstacles des équipes multiculturelles



Source : Résultats du questionnaire

Au regard de ces données, les obstacles rencontrés par les cadres locaux sont des problèmes de communication en premier lieu, suivi par les méthodes de travail différentes, le manque d'accompagnement de ressources humaines et, comme nous avons cité avant, l'influence de la culture nationale.

Les problèmes de communication sont dus à la langue de travail imposée par l'employé étranger, soit le français ou bien l'anglais, aussi au faible nombre d'heures des formations résultant d'un manque d'accompagnement de la part de la DRH.

Quand aux expatries, la mauvaise gestion de temps c'est le grand problème rencontré car la valorisation de cet aspect est différente d'une culture à l'autre. Par exemple, la culture japonaise, qui le voyait comme un facteur capital.

3. Style de management, culture organisationnelle et compétence interculturelle

Après avoir analysé les réactions des cadres envers les différences culturelles, dans cette partie, nous allons utiliser un système de notation pour chaque entreprise sur trois aspects (style de management, culture organisationnelle, compétence interculturelle), présentés dans le tableau suivant, ce qui va nous aider à situer chaque entreprise par rapport à la gestion de la diversité culturelle.

Tableau n°11 : Notation des entreprises

Nom d'entreprise	Style de management (/24)*	Culture organisationnelle (/20)	Compétence interculturelle (/20)
Batterie Assad	15.25	13.50	7.25
Toyota Algérie	22.00	16.83	14.83
Nabors Drilling	14.66	17.00	7.00
Stirling Group	20.00	15.00	9.33
Algérie Ligabue Catering	19.50	18.00	14.50

Source : Résultats du questionnaire

* : « **Instructions relatives au diagnostic** : pour chacune des questions du questionnaire d'autoévaluation (le style de management, culture organisationnelle et compétence interculturelle), nous avons accordé pour chaque cadre une cote de rendement diversité.

Échelle utilisée : 1 = Fortement en désaccord, 2 = En désaccord, 3 = En accord, 4 = Fortement en accord.

Une fois le questionnaire rempli, nous avons compilé chacune des sections et additionné pour obtenir le total, puis nous avons calculé la moyenne de chaque entreprise. »

En analysant ces notes, nous remarquons que :

_ Les notes de la Batterie Assad sont les plus faibles sur les trois aspects ; les deux premières notes se situent dans l'intervalle moyen, ce qui reflète une approche et un déploiement satisfaisant en matière de style de management et culture organisationnelle, c'est-à-dire, une reconnaissance des différences culturelles basée sur l'égalité et l'équité. Tandis que la note de la compétence interculturelle est très faible, car l'entreprise est composée de deux cultures qui sont très proches (algérienne et tunisienne).

_ L'entreprise Toyota Algérie a obtenu des notes remarquables, cela grâce à ça culture d'entreprise basée sur le respect des peuples inspiré de la culture japonaise. Aussi, puisque le nombre des expatriés dans cette entreprise est important, donc suivre une approche excellente pour gérer la diversité culturelle devient une nécessité pour elle.

_ La Stirling Group, selon ces notes, suit une approche excellente concernant le style de management. Une approche satisfaisante pour la culture organisationnelle et insuffisante pour la compétence interculturelle, malgré qu'elle est soucieuse en matière de formation et compétence.

_ De son coté, l'ALC marque également des points importants reflétant son style de management adapté avec les différences culturelles, en ciblant le développement de leurs employés en matière de compétence interculturelle.

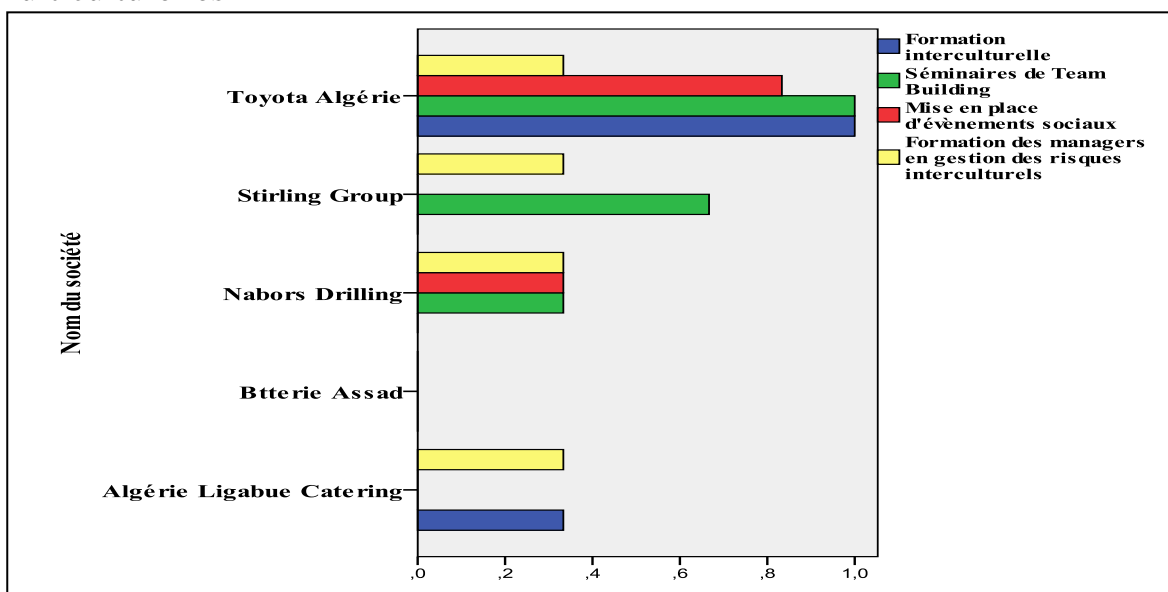
_ Enfin, la stratégie ethnocentrique de la Nabors Drilling en matière de ressources humaines est reflétée par ca note sur le style de management dont l'entreprise néglige les différences culturelles.

De ce fait, la diversité culturelle dans l'entreprise n'est pas inaperçu, mais son exploitation et son développement reste limité dans certaines entreprises, cela dépend du nombre des expatriés, culture d'entreprise, les origines culturelles de ces expatriés et les stratégies adoptée par celle-ci.

4. Accompagnement de la DRH dans la gestion des équipes multiculturelles

La DRH est la cellule la plus concerné dans l'entreprise pour surmonter les différences culturelles. En effet, nous allons présenter les modes d'accompagnement mis en place dans notre cas.

Schéma n°16 : Accompagnement de la DRH dans la gestion des équipes multiculturelles



Source : Résultats du questionnaire

D'après le schéma, l'accompagnement de la DRH est remarquable chez Toyota Algérie dont il repose sur l'organisation des séminaires de Team Building en premier lieu, puis les formations interculturelles et la mise en place des événements sociaux et enfin la formation des managers en gestion des risques interculturels. Cela reflète la reconnaissance des différences culturelles et la tentation de bénéficier de cette nouvelle source de synergie.

Avec un degré plus bas, les efforts fournis par la DRH de la Stirling group et la Nabors Drilling et l'ALC sont diversifiés entre la mise en place des événements sociaux, des séminaires de team building et la formation des managers. Cependant, il n'y a pas d'accompagnement chez la Batterie Assad.

De ce fait, ces constats confirment les résultats précédents.

5. Mobilité professionnelle

Dans tout recrutement, il est important de se demander quels sont les critères requis pour le poste et ceux qui peuvent éventuellement être acquis ultérieurement. Cela semble une évidence, mais combien ne se posent pas la question et se trompent lourdement.

Dans ce contexte, nous avons posé la question sur ce qui concerne le profil interculturel et le recrutement selon ce critère.

Les réponses obtenues étaient surprenantes, car la majorité des cadres pensent qu'ils ne possèdent pas un profil interculturel et qu'ils se limitent sur la maîtrise des langues et l'ouverture d'esprit, ce qui les oblige à solliciter parfois une aide d'un collaborateur sur l'aspect linguistique.

Ainsi, lors de recrutements, les compétences techniques étaient seulement le critère le plus important pour avoir le poste désiré.

Au regard de ce que nous venons de dire, il nous semble que ces réponses sont un peu risquées. Les réponses devraient certainement être nuancées en fonction du poste.

Cela nous montre que les compétences interculturelles, et plus particulièrement, la compétence linguistique est souvent oublié (ou négligée) lors des recrutements ou du lancement des projets. Ceci nous a particulièrement surpris tout au long de notre étude, car il s'est avéré que cet oubli semble revenir assez souvent. Il est souvent lié à l'urgence de la situation : on doit recruter dans

l'urgence, on lance des projets dans l'urgence et on ne prend pas le temps de se poser toutes les questions qui seraient pertinentes.

Conclusion

Nos analyses sur les cadres (expatriés et locaux) travaillant dans des filières étrangères en Algérie ont révélé l'existence d'un certain degré d'hétérogénéité culturelle. Ceci est basée sur des dimensions culturelles qui influent le processus de gestion en entreprise, comme la pratique de la religion, l'importance du temps, la distribution des responsabilités selon le sexe, l'individualisme et les relations entre les employés.

Cette différence culturelle est favorisée par les expatriés et les cadres locaux afin d'améliorer les méthodes de travail, le transfert des compétences et avoir plus d'innovation dans le groupe...mais les lacunes en terme de communication et la mauvaise gestion de temps restent toujours les problèmes qui nuisent cette existence. Cela nous a poussés à situer les cinq entreprises étudiées par rapport à la gestion des différences culturelles.

L'analyse des éléments de management interculturel a montré une ignorance de la différence culturelle dans certaines entreprises à cause d'une faible différence aperçue entre les cultures existantes en entreprise (Batterie Assad), ou, à cause de l'influence d'ethnocentrisme imposé par la société mère (Nabors Drilling). Cependant, la Toyota Algérie, connue avec ses principes culturels de Toyotisme, et le nombre élevé des expatriés en son sein, apprécie les différences culturelles de ses employés, notamment, la Stirling group et l'ALC en essayant de s'adapter avec ces différences.

Le problème dans ces entreprises, c'est la gestion des ressources humaines et la culture organisationnelle qui ne sont pas formalisées, elles manquent le caractère d'instruments (conscients) de gestion de la différence culturelle. Et puis, la gestion dans ces entreprises est pratiquée d'une manière empirique. La spécificité culturelle, économique et sociale de la région et la spécificité du domaine d'activité des entreprises ont une forte influence sur les pratiques de gestion des ressources humaines et sur la culture organisationnelle.

Conclusion Générale

Portant un intérêt particulier aux entreprises étrangères implantées en Algérie, cette recherche est une contribution à l'avancement des connaissances en ce qui a trait aux équipes de travail multiculturelles.

L'objectif principal de ce travail était d'analyser les éléments de management interculturel dans les filiales étrangères en Algérie.

Nous avons abordé d'abord, la mondialisation et l'internationalisation des entreprises, ensuite, les implications à l'ordre culturel pour une organisation se développant à l'international.

Dans cette perspective, nous nous sommes intéressés après à l'ensemble de la littérature managériale relative à la culture d'entreprise et l'inter-culturalité dans les entreprises.

Concept assez récent, le management interculturel permet d'expliquer et de comprendre l'impact des cultures nationales sur l'individu, et implicitement, sur le processus de gestion.

Traditionnellement, la gestion de la différence culturelle s'est révélée être un plus pour les ressources humaines. À présent, la situation n'a pas beaucoup changé. La gestion des ressources humaines comprend aussi, assez souvent, la gestion de la culture organisationnelle.

Tant les pratiques de gestion des ressources humaines que la culture organisationnelle peuvent être instrumentalisées en vue de la gestion de la différence culturelle. Cette instrumentalisation se produit le plus souvent au niveau des entreprises multinationales, qui ont le savoir-faire et l'infrastructure nécessaire.

L'instrumentalisation de la culture organisationnelle au sens de changement apporté aux valeurs, normes, modèles de comportement et hypothèses fondamentales ne peut annuler son caractère de résultat des interactions entre les différents membres d'une organisation.

La culture organisationnelle est non seulement le produit des interactions entre différents facteurs culturels, mais aussi celui des interactions entre facteurs économiques, sociaux, législatifs, industriels, technologiques, contextuels, individuels, etc.

L'étude de la culture organisationnelle, éthique de travail, la gestion de RH à l'international au niveau des multinationales se sont avérées une piste de recherche extrêmement utile afin d'obtenir de riches informations, concernant la valorisation de la différence culturelle.

Par conséquent, *nous validons la première hypothèse* car l'analyse des pratiques des ressources humaines et de la culture organisationnelle permet la compréhension de la manière dont la différence culturelle est intégrée aux processus de gestion d'une entreprise.

D'un autre côté, nous avons mis l'accent sur les travaux basés sur la culture nationale, comme, les travaux d'Hofstede, modèle fondateur de cette discipline, mettent en évidence l'existence de cinq dimensions à l'origine de différences entre les cultures : le degré de distance hiérarchique, le degré de tolérance face à l'incertitude, le niveau d'individualisme, le degré de masculinité et l'orientation envers le temps.

Plus tard, F.Trompenaars viendra appuyer le fait d'un lien entre la culture d'un pays et les préférences en matière de style de management et d'environnement de travail. En effet, il met en avant sept dimensions sur lesquelles il est possible d'établir des différences de culture entre pays : individualisme / collectivisme, objectivité / subjectivité, universalisme / particularisme, culture diffuse/culture limitée, statut attribué/statut acquis, volonté/refus de contrôler la nature et le temps séquentiel vs synchrone.

Nous avons noté également les travaux de Kluckhorn-Strodtbeck et d'E.T.Hall qui ont permis d'approfondir les dimensions précédentes et de compléter l'analyse des différences culturelles.

En s'inspirant de ses modèles, l'analyse des dimensions culturelles au niveau individuel a approuvé l'existence d'un certain niveau d'hétérogénéité culturelle qui est à l'origine ethnique, également la valorisation du temps sinon pour les autres dimensions, c'étaient des résultats formels.

L'échec de la compréhension de la différence culturelle est parfois accompagné par l'échec de la compréhension du but final du management qui est celui d'assurer à une entreprise, par la gestion efficace des ressources disponibles et des conditions existantes, l'accomplissement de ses objectifs. Car, au lieu de connaître /comprendre les ressources et les conditions existantes, en y

adaptant le management, et de faire des recommandations pour une gestion efficace.

Dans ce contexte, nous avons constaté que les multinationales imposent leurs styles de management, parce que le niveau de management en Algérie est faible, en plus, les postes de responsabilité sont occupés généralement par des expatriés. Donc, les différences culturelles sont reconnues mais minimisées.

Sous un autre angle, la prise en compte des complexités de toute nature et des spécificités de chaque groupe, de chaque pays exige des managers avec une grande capacité d'ouverture, d'écoute et de gestion de contradictions.

De ce fait, *nous validons la deuxième hypothèse*, car la compétence interculturelle est indispensable pour garantir l'efficacité de l'équipe, notamment l'efficacité et la performance des entreprises.

De plus, les spécialistes de RH sont conscients que les entreprises doivent profiter d'un maximum de talents, compétences et autres atouts qu'offrent une main d'œuvre et des milieux de travail diversifiés. Ces entreprises, en acquérant la réputation d'une gestion efficace de la diversité culturelle, se révèlent plus attractives et peuvent plus facilement s'attacher du personnel qualifié qui leur apporte expériences et compétences. Celui-ci appréciant les valeurs de la diversité, contribue à l'entretenir et à renforcer le processus d'ouverture culturelle.

Nous pouvons donc s'attendre à ce que les équipes multiculturelles sensibilisées aux situations locales proposent des solutions mieux adaptées à ces situations.

En Algérie, la sensibilisation sur cet aspect est trop faible, caractérisée par un nombre limité de formation en management interculturel, il paraît également qu'il y a un manque d'accompagnement en matière de communication interculturelle.

En effet, la DRH dans ces multinationales a échoué dans l'exercice de son rôle de promoteur et de formateur de savoir-faire pour la gestion de la différence culturelle, car elle l'a niée ou minimisée.

De ce fait, *nous validons la troisième hypothèse*, car même si nous avons rencontré un usage de la diversité culturelle par ces entreprises, nous n'avons pas réellement perçu un management interculturel, au sens où celui-ci reposerait

sur une co-construction des éléments de politique des ressources humaines et de management, à partir des différentes cultures, et notamment de la culture algérienne et de celle du siège de la filiale en Algérie.

Relatif à la question centrale posée par notre recherche à la théorie « Quel est l'impact de l'inter-culturalité sur le management dans les entreprises multinationales installées en Algérie ? », notre réponse est qu'il n'y a pas un impact important à considérer, car le déclenchement des implantations étrangères en Algérie et la mobilité des ressources humaines entre l'Algérie et le reste du monde sont assez récents, ce qui minimise l'influence des cultures nationales sur le management dans ces entreprises, et rendre le management interculturel moins reconnu.

Recommandations :

Nous nous permettons, dans cette partie, de formuler quelques recommandations afin de mieux exploiter les différences culturelles existantes dans les multinationales :

_ La sensibilisation au concept d'international, aux cultures étrangères et de l'importance de la communication en groupe à travers le temps et la distance;

_ La sensibilisation des différences des styles de management, des différences dans l'éthique de travail à travers les pays et les cultures et enfin des aspects politiques et légaux;

_ Effectuer un audit culturel afin d'identifier les spécificités culturelles, mesurer les risques de la non prise en compte de ces spécificités et chercher la cohérence, d'une part, entre les structures d'organisation et les cultures organisationnelles et, d'autre part, entre les stratégies menées par l'entreprise et le milieu culturel dans lequel ces stratégies se développent ;

_ La problématique de la langue, au niveau de l'entreprise, doit être abordée sérieusement, cela à travers des formations et des séjours linguistiques ;

_ Les enseignements pratiqués dans nos grandes écoles de commerce doivent intégrer des modules de sensibilisation et d'apprentissage linguistique et comportemental. Il s'agit de préparer les étudiants aux fonctions de dirigeants et de décideurs dans un contexte croissant de mondialisation ;

_ Gérer la compétence interculturelle doit être désormais une préoccupation majeure, présente dans la tête de nos professeurs et éducateurs, mais également

dans celles de nos managers et dirigeants d'entreprises qui doivent inventer de nouveaux rôles dans les organisations de demain ;

_ Instaurer une relation de confiance entre supérieur/subordonné afin de pouvoir intégrer les différences ;

Enfin, il est nécessaire d'encourager les collaborations entre chercheurs et acteurs de terrain que ceux-ci soient consultants ou dirigeants d'entreprise, cela permettrait l'avancement des recherches scientifiques qui servent à résoudre les problèmes rencontrés dans la pratique.

Les difficultés rencontrées au cours de cette recherche

A partir du dernier point cité, le manque d'encouragement des travaux de recherches scientifiques de la part des acteurs de terrain a créé des difficultés et des contraintes pour les étudiants chercheurs.

Dans notre cas, nous nous sommes confrontés à des obstacles, concernant notre partie pratique, et précisément lors de la distribution du questionnaire auprès des entreprises étrangères, car nous n'étions pas bien accueillis dans quelques établissements, et nos questionnaires sont ignorés dans d'autres. Ce qui nous a obligés de limiter notre recherche à un échantillon réduit d'entreprises.

Limite de la recherche

Bien que cette étude présente des résultats intéressants, elle comporte également certaines limites, comme nous venons de dire. Tout d'abord, au niveau de l'échantillon qui est composé en très grande majorité de personnes provenant de la même origine culturelle soit Algérienne, les conditions requises n'ont pas été satisfaites pour effectuer certaines des analyses statistiques appropriées.

Prospectives de la recherche

En effet, cette étude pourrait être un point de départ pour des recherches futures dans lesquelles il serait pertinent **de diversifier l'échantillon à d'autres populations** ainsi qu'à d'autres pays que l'Algérie, ce qui permettrait d'augmenter la validité externe des résultats obtenus et de s'assurer que l'outil s'applique à divers groupes culturels.

Par ailleurs, notre recherche nous a permis de comprendre le rôle important que l'étude de cas pourrait et devrait jouer dans l'établissement des mémoires

sur la gestion de la différence culturelle. Parce que le management interculturel est un domaine qui étudie le particulier et non pas le général. Donc, il serait important d'utiliser d'autres méthodes que le sondage comme **les entretiens et les observations sur le lieu de travail.**

Les perspectives qu'ouvre ce travail de recherche sont multiples, comme :

« La communication interculturelle, une gestion nécessaire »

« La gestion internationale des ressources humaines, comment attirer les talents? »

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES :

ADLER Nancy : “ Comportement organisationnel une approche multiculturelle “, Editions Reynald Goulet, Canada, 1994.

AMELON J. Louis & CARDEBUT J. Marie & IDARC A. Marrie : “ Les nouveaux défis de l'internationalisation : Quel développement international pour les entreprises après la crise ? “, Groupe de Boeck, Belgique, 2010.

ANDREFF Wladimir : “ Les multinationales globales “, Editions la Découverte, Paris, 1996, 2003.

BARMEYER Christoph : “ Management interculturel et style d'apprentissage “, Presses de l'Université Laval, Canada, 2007.

BENFREHA Nor. Eddine : “ Les multinationales et la mondialisation-Enjeux et perspectives pour l'Algérie “, Editions Dahleb, Alger, 1999.

BENOIT Théry : “ Manger dans la diversité culturelle “, Editions d'Organisation, Paris, 2002.

BIBEAU J-Pierre : “ Introduction à l'économie internationale “, 4^e éd., Gaétan Morin Editeur, Canada, 2002.

Bouteiller Marc : “ S'implanter en Algérie “, Editions Ubifrance, Paris, 2009.

BUIGUES P-André & LACOSTE Denis : “ Stratégies d'internationalisation des entreprises “, Editions Boeck, Belgique, 2011.

CHEVRIER Sylvie : “ Le management des équipes interculturelles “, Presses Universitaires de France, Paris, 2000.

DEAL Terrence E. & KENNEDY Allan A.: “ Corporate cultures : The rites and rituals of corporate life “, Editions Perseus Books, Cambridge, Massachusetts, Etats-Unis, 2000.

DELAVALLEE Eric & YOLDJIAN Elsa J.A. : “ La culture d'entreprise pour manager autrement “, Editions d'Organisation, Paris, 2002.

DRUMMOND Virginia : “ Déjouez les pièges des relations interculturelles et devenez un manager de l'international “, Editions Gereso, 2^{ème} éditions, France, 2008-2009.

BIBLIOGRAPHIE

EQUILBEY Noel : “ Le management interculturel “, Editions EMS, Paris, 2004.

HAMPDEN-TURNER Charles & TROMPENAARS Fons : “ Au-delà du choc des cultures. Dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble “, Éditions d’Organisation, Paris, 2004.

HERMEL Philippe : “ Management européen et international “, Editions Economica, Paris, 1993.

HOFSTEDE Geert: “ Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival “, Edition Economica, Bucuresti, London, 1996.

KOTTER John P. & HESKETT James L. : “ Culture et performance : Le second souffle de l’entreprise “, Editions d’Organisation, Paris, 1993.

MARSAU Christine : “ Gérer et surmonter les conflits : anticiper ; comprendre ; dépasser “, Editions Dunod, 2^e édition, Paris, 2005, 2010.

MAYRHOFER Ulrike & URBAN Sabine : “ Management international : Des pratiques en mutations “, Editions Pearson Education, France, 2011.

MEIER Olivier : “ Management interculturel : Stratégie ; Organisation ; Performance “, Editions Dunod, Paris, 2004.

MEIER Olivier & SCHIER Guillaume : “ Entreprises multinationales : Stratégie ; restructuration ; gouvernance “, Editions Dunod, Paris, 2005.

MIGANI Philippe : “ Les systèmes de management “, Editions d’Organisation, Paris, 1993.

MUCCHIELLI J-Louis & MAYER Thierry : “ Economie internationale “, Editions Dalloz, Paris, 2005.

MUSSELIN Christine: “ The Long March of French Universities “, Routledge, U.S.A., 2004.

ROJOT Jacques : “ Théorie des organisations “, Editions Eska, Paris, 2003.

ROSENZWEIG Philippe : “ Stratégie pour la gestion de la diversité “, Guide de la mondialisation : L’art de l’entreprise globale, Editions Village Mondial, Paris, 1999.

BIBLIOGRAPHIE

ROSINSKI Philippe : “ Le coaching interculturel “, Editions Dunod, Paris, 2009.

SABEG Yazid : “ La diversité dans l’entreprise comment la réaliser ? “, Editions d’Organisation, Paris, 2006.

SAINSAULIEU Renaud : “ L’identité au travail : Les effets culturels de l’organisation “, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 3^{ème} édition, Paris, 1988.

SCHNEIDER Susan & BARSOUX Jean-Louis : “ Management interculturel “, Editions Pearson Education, 2^e édition, Paris, 2003.

SEGRESTIN Denis : “ Sociologie de l’entreprise “, Armand Collin, Paris, 1992.

THEVENET Maurice : “ La culture d’entreprise “, Editions PUF, 5^{ème} Edition, France, 2006.

II. ARTICLES :

BARMEYER Christoph & MAYRHOFER Ulrike : “ Le management interculturel : Facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales ? “, Annales des Mines : Gérer et comprendre, Paris, Décembre 2002.

BARMEYER Christoph & MAYRHOFER Ulrike : “ Management Interculturel et processus d’intégration : Une analyse de l’alliance Renault-Nissan “, Revue Management & Avenir N°22.

D’IRIBARNE Philippe : “ The Usefulness of an Ethnographic Approach to the International Comparison of Organizations “, International Studies of Management & Organization, vol. 26, N° 4, 1996-1997.

HADJADJ Djilali : “ Violence et corruption : cas l’Algérie “, Revue de l’APAD, N°25, 2003.

HOFSTEDE Geert : “ Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values “, Cross-Cultural Research and Methodologies Series, Vol. 5, Sage Publications, Beverly Hills, London, 1980.

MARTIN Claude : “ Management Interculturel en Europe “, La revue des sciences de gestion, Direction et gestion n°214-216-Marketing.

BIBLIOGRAPHIE

RAMMSTEDT Otthein : “ L'étranger de Georg Simmel “, Université de Bielefeld Faculté de sociologie, Revue des Sciences Sociales de la France de l'Est, 1994.

STENING Bruce W. & EVRETT J.E.: “ Direct and stereotype cultural differences “, Journal of cross cultural psychology, Vol. 10, N°2, June 1979.

TOUNES Azzedine & ASSALA Khalil: “ Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens“, 5^{ème} Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, Canada, Octobre 2007.

YEGANEH Hamid & SU Zhan: “ Conceptual Foundations of Cultural Management Research “, International Journal of Cross-Cultural Management Online, vol. 6(3), December, 2006.

III. ETUDES

ROUSSEAU V. : “ Le fonctionnement interne des équipes de travail : Conceptualisation, mesure et validation “, Thèse de doctorat inédite, Université de Montréal, 2003.

TEMIMI Nalia : “ Le rôle des dimensions culturelles de Hofstede en regard du fonctionnement interne des équipes de travail pluriculturelles“, Thèse de doctorat en psychologie, Option psychologie du travail et des organisations, Université de Montréal, Janvier 2011.

IV. RAPPORTS ET CONFERENCES

Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, Examen de la politique d'investissement “ Algérie “, New York et Genève, 2004.

Rapport d'ANDI : “ Le dispositif d'encouragement à l'investissement “, 2010.

Rapport d'investissement par pays : “ Algérie “, Sirte, Jamahiriya arabe libyenne, 15-17 décembre, 2008.

Rapport du CNES : “ le secteur informel : illusion et réalité “, juin 2004.

Zine M. Barka, Annual report on international finance and development in Africa, CESPI, 2009.

V. TEXTES DE LOI

Article 21-27 de l'ordonnance n°01-03 : “ relative au développement de l'investissement “, Journal officiel n° 47 du 20 Aout 2001.

BIBLIOGRAPHIE

Décret exécutif n°01-281 du 24 Septembre 2001 : “ relatif à la composition, à l’organisation et au financement du conseil national de l’investissement “ , Journal officiel n°55 du 26 Septembre 2001.

Décret exécutif n°01-282 du 24 Septembre 2001 : “ portant attribution, organisation et fonctionnement de l’agence nationale de développement des investissements “ , Journal officiel n°55 du 26 Septembre 2001.

Décret exécutif n°01-281 du 24 Septembre 2001 : “ relatif à la composition, à l’organisation et au fonctionnement du conseil national de l’investissement “ , Journal officiel n°55 du 26 Septembre 2001.

Décret exécutif n°02-295 du 15 Septembre 2002 : “ fixant les modalités des fonctionnements du compte d’affectation spéciale n°302-107 intitulé “ Fond d’appui aux investissements “ “ , journal officiel n°62 du 15 Septembre 2002.

Korolec.M : “ Accords internationaux “ , Journal officiel de l’Union Européenne, L99.

Loi n°90-10 du 14 Avril 1990 : “ relative à la monnaie et au crédit “ , Journal officiel n°16 du 18 Avril 1990.

Ordonnance n°03-11 du 26 Aout 2003 : “ relative à la monnaie et au crédit “ , Journal officiel n°52 du 27 Aout 2003.

VI. WEBOGRAPHIE :

- ARTICLES D’INTERNET :

BENABDALLA Youcef : “ L’Algérie de demain : Relever les défis pour gagner l’avenir ; L’Algérie face à la mondialisation “ , Friedrich Ebert Stiftung, Alger, Décembre 2008, Site : <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/algerien/06418.pdf>, Date : 28/09/2012.

GUISLAIN Pierre : “ Réformes du secteur des télécommunications en Algérie : développement succès et défis “ , Groupe de la Banque Mondiale, 2002, Site : <http://www.mptic.dz/fr/docs/SITIC/GUISLAIN.pdf>, Date : 01/10/2012.

Investir en Algérie, http://www.ambalgott.com/html/guide_invest.pdf, Octobre 2004

Opportunités d’affaires et marketing territorial, Site : <http://www.embalgeria.nl/Economie/Opportunités-Affaires.htm>, Date : 10/12/2012.

ANNEXES

Questionnaire (en français)

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de magister à l'Ecole Supérieure de Commerce d'Alger (ESC), dont le thème porte sur l'inter-culturalité dans les entreprises multinationales installées en Algérie, nous vous soumettrons ce questionnaire.

Nous espérons une coopération et une implication de votre part.

Nous vous rassurons que les réponses apportées aux questions ne serviront que les besoins de cette étude. Merci infiniment.

THEME 1- DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE**1.01.Nom de l'entreprise / Pays d'origine**

--

1.02.Statut de l'entreprise

--

1.03.Secteur

<input type="radio"/> Agroalimentaire	<input type="radio"/> Chimie-pharmacie	<input type="radio"/> Métallurgie
<input type="radio"/> Automobile	<input type="radio"/> Commerce-distribution	<input type="radio"/> Plasturgie
<input type="radio"/> Banque-finance - assurance	<input type="radio"/> Hôtellerie-restauration	<input type="radio"/> Textile
<input type="radio"/> Bâtiment et TP	<input type="radio"/> Informatique, télécom, web	<input type="radio"/> Tourisme
<input type="radio"/> Bois	<input type="radio"/> Mécanique-électronique	<input type="radio"/> Transport-Logistique
		<input type="radio"/> Autre

1.04.Cœur de métier de l'entreprise

--

1.05.Chiffre d'affaires de groupe / Chiffre d'affaire de la filiale algérienne

--	--

1.06.Effectifs global de groupe / Effectifs de la filiale algérienne

--	--

1.07.Le groupe dispose de filiales en :

<input type="radio"/> Maghreb	<input type="radio"/> Moyen Orient
<input type="radio"/> Afrique	<input type="radio"/> Asie Pacifique
<input type="radio"/> Europe	<input type="radio"/> Amérique

1.08. Si l'entreprise possède plusieurs établissements

Nombre d'établissements en Algérie	
Nombre d'établissements dans le pays d'origine	
Nombre d'établissements dans le reste du monde	

ANNEXES

1.09. Quelle est l'organisation de l'entreprise

- Entreprise internationale (transfert de savoir d'un pays à l'autre – contrôle et coordination par la maison mère plus importants)
- Entreprise multinationale (investissements directs à l'étranger, développement d'une partie au moins de ses activités et de ses stratégies à l'étranger)
- Entreprise transnationale (entreprises qui cherchent à la fois à optimiser les synergies globales (intégration) et à répondre aux caractéristiques locales tout en cherchant à diffuser l'innovation)
- Entreprise globale (optimisation des forces globales que la firme peut réunir face au marché mondial (produits peu différenciés) et faible adaptation au marché local)

1.10. Quelle est la structure de l'entreprise

- Organisation par division géographique
- Organisation par division produits ou division marchés (structures spécialisées sur un ou plusieurs segments de couples produits-marchés, organisées en centres de profit)
- Organisation matricielle (reconnait l'égalité des enjeux entre la gestion des pays et celles des lignes de produit)

1.11. Les établissements de l'entreprise à l'étranger ont pour objectif : (plusieurs réponses possibles)

	Algérie	Maghreb	Afrique	Moyen Orient	Europe	Asie Pacifique	Amérique
Vente							
Achat							
R&D							
Fabrication							
Montage des produits							
Logistique							
Autre (s), à préciser :							

1.12. L'activité de l'entreprise à l'international durant les dernières années a /est globalement :

- Augmenté
- Régressé
- Restée stable

1.13. Indiquer les changements notables à l'international apparus dans votre entreprise durant les dernières années :

- Dans les techniques utilisées (technologie)
- Dans les produits et services offerts
- Dans l'organisation du travail au sein de l'entreprise (processus)
- Dans la typologie des travailleurs
- Dans la structuration de l'entreprise (fusions, acquisitions, restructurations...)
- Dans le marketing
- Dans les achats et la logistique
- Pas de changements
- Autre, à préciser :

ANNEXES

1.14. Possédez-vous une charte éthique ?

Oui

Non

Certification en cours

1.15. Si oui, de quoi traite-t-elle ?

1.16. Comment décririez-vous l'évolution internationale de votre entreprise au cours de ces dernières années ?

Un besoin par rapport à la concurrence

Une évolution par rapport aux anticipations des marchés (clients/fournisseurs, logistique.

Une nécessité par rapport aux marchés financiers

Une conséquence d'un facteur externe à la vie de l'entreprise (rachat, fusion.)

Autre...

1.17. Quels sont les axes stratégiques de développement de l'entreprise à l'international ?

1.18. Comment définiriez-vous la culture du groupe (valeurs affichées, us et coutumes..) ?

1.19. Quelles sont les priorités affichées par votre entreprise en matière de ressources humaines ?

1.20. Quels sont selon vous les thèmes prioritaires à développer ou à créer en RH pour accompagner la stratégie de votre entreprise ?

THEME 2- LA STRATEGIE RH A L'INTERNATIONAL AU SEIN DU GROUPE

2.01. Quelle est l'approche retenue et quels sont les facteurs internes/ externes qui justifient ce choix ? Pourquoi ?

- Approche ethnocentrique (adoptée par les entreprises où la délégation est faible ou restreinte)
- Approche polycentrique (latitude d'initiative aux filiales étrangères. Ces dernières maîtrisent la gestion opérationnelle.)
- Approche régiocentrique (multinationales où règne une tradition de forte délégation, voire de subsidiarité, au niveau local. Le siège donne l'impulsion ; les pays ou les régions déclinent la stratégie globale.)
- Approche géocentrique (organisées à l'échelle mondiale. Le siège ne donne pas l'impulsion générale. Chaque région définit son objectif, sa stratégie.)

2.02. Quels types de relations entretenez-vous avec le Siège (degré d'autonomie, marge de manœuvre, prise de décisions) ?

--

2.03. Comment faites-vous adapter la politique globale du management avec les spécificités locales ?

--

2.04. Quels sont vos outils de transmission des bonnes pratiques RH locales ?

--

2.05. Y a-t-il des dispositifs, indicateurs permettant d'évaluer la valeur ajoutés d'un(e) DRH international ?

--

2.06. Si oui, lesquels ?

--

2.07. A partir des défis ressources humaines imposés par la mondialisation et par une main d'œuvre en mutation, quel sont les changements significatifs qui affectent les RH à l'international ?

--

ANNEXES**THEME 3- LE MANAGEMENT INTERCULTUREL –LE REGARD DES INTERESSES****3.01.Age :**

Moins de 30 ans Entre 30 et 40 ans Entre 40 et 50 ans Plus que 50 ans

3.02.Sexe :

Masculin Féminin

3.03. Nombre d'année d'expérience dans l'entreprise :

Moins de 5 ans Entre 5 et 10 ans Plus que 10 ans

3.04. Comment vous situez-vous dans l'entreprise ?

Division :

Equipe de travail :

Fonction :

Depuis combien de temps ? :

3.05. Quelle est votre nationalité ? quelles sont les pays d'origine du personnel avec lequel vous êtes en relation direct de travail ?

Remarque : Veuillez indiquer à quel niveau vous êtes d'accord avec les énoncés suivants.

1	2	3	4
Fortement en désaccord	En désaccord	En accord	Fortement en accord

3.06. Dimensions culturelles au niveau individuel

Selon vous :

1 2 3 4

Le respect des traditions et des pratiques religieuses en entreprise est important.

0 0 0 0

La pratique de la religion dans l'entreprise gêne le fonctionnement des services.

0 0 0 0

La réussite du groupe est plus importante que la réussite individuelle.

0 0 0 0

Il est important que l'environnement de travail encourage tout individu à exprimer ses idées et ses opinions.

0 0 0 0

Maintenir de bons rapports avec les collègues n'est pas aussi important que d'accomplir ses tâches.

0 0 0 0

La relation de confiance entre supérieur et subordonné doit être totale.

0 0 0 0

Le rendement individuel horaire est faible en Algérie qu'ailleurs.

0 0 0 0

La notion de temps n'est pas suffisamment intégrée dans la culture professionnelle en Algérie.

0 0 0 0

Les conséquences liées au non considération de la notion de temps obligent le dirigeant à changer son style de management.

0 0 0 0

Les réunions ici prennent beaucoup plus de temps qu'elles ne devraient prendre.

0 0 0 0

La femme est toujours privilégiée pour des postes en relation directe avec le public.

0 0 0 0

ANNEXES

A niveau égal, l'homme est favori pour un poste de responsabilité.	0 0 0 0
L'égalité salariale homme/femme est un principe à respecter.	0 0 0 0

3.07. Style de management

Selon vous :	1 2 3 4
Votre entreprise reconnaît les différences et les besoins individuels	0 0 0 0
Votre entreprise considère la diversité culturelle comme un atout à exploiter.	0 0 0 0
Votre entreprise a mis au point des pratiques favorables à l'intégration des expatriés.	0 0 0 0
Votre entreprise se soucie du respect du droit à l'égalité et de l'équité.	0 0 0 0
Votre entreprise offre à toute personne des chances égales, fondées sur le mérite et les compétences.	0 0 0 0
Votre entreprise accorde les mêmes chances aux autochtones que les expatriés pour accéder à un poste de responsabilité.	0 0 0 0

3.08. Culture organisationnelle

Selon vous :	1 2 3 4
Vos managers sont favorables à la présence des expatriés au sein de leurs équipes de travail.	0 0 0 0
Vos managers voient la présence des expatriés comme un atout à la progression de l'entreprise.	0 0 0 0
Vos managers croient que la diversité culturelle donne un avantage concurrentiel et augmente la productivité.	0 0 0 0
Vos managers sont favorables à ce que l'entreprise constitue un effectif représentatif de la diversité du marché de l'emploi.	0 0 0 0
La structure de votre entreprise contient plusieurs niveaux hiérarchiques.	0 0 0 0
Dans le contexte algérien, la centralisation est préférée à la décentralisation.	0 0 0 0

3.09. Quels sont pour vous les atouts des équipes multiculturelles ?

- Dynamisme, création et innovation
- Amélioration du climat social
- Valorisation de l'image de l'entreprise (attire plus facilement les talents)
- Meilleure compréhension des autres cultures pour mieux comprendre les attentes des consommateurs
- Construction d'une culture d'entreprise forte
- Renforcement des liens entre entreprise mère/filiales
- Amélioration des méthodes de travail et transfert des compétences
- Autre, à citer :

ANNEXES

3.10. Quels sont pour vous les obstacles rencontrés par les équipes multiculturelles ?

- Problèmes de communication linguistiques
- Méthodes de travail et d'entre-aides différentes
- Rapport différent avec la hiérarchie
- Mauvaise gestion de facteurs de temps
- Sous-entendus non exprimés
- Rapport homme/femme différent
- Manque d'accompagnement des ressources humaines
- Culture nationale trop influente
- Autre, à citer :

3.11. Compétences interculturelles

Selon vous :

1 2 3 4

L'entreprise s'est intéressée à faire preuve d'une meilleure compréhension de la gestion de la diversité et des différences.	O	O	O	O
L'entreprise s'est intéressée à intégrer des compétences interculturelles parmi les compétences de base essentielles à l'atteinte de ses objectifs d'affaires.	O	O	O	O
L'entreprise dispose d'un plan de développement des compétences interculturelles.	O	O	O	O
L'entreprise organise des séances d'information, de sensibilisation, pour les cadres et l'ensemble du personnel, afin de mieux connaître, démystifier et gérer la diversité interculturelle.	O	O	O	O
L'entreprise s'est donné un savoir-faire en matière de résolution des conflits dans un contexte interculturel.	O	O	O	O

3.12. Comment la direction des ressources humaines vous accompagnent-elles dans la gestion des équipes multiculturelles au quotidien ?

- Formation interculturelles
- Séminaires de Team Building
- Mise en place d'événements sociaux
- Incentives de coopération
- Formation des managers à la gestion des risques interculturels
- Autres, à citer :

3.13. Quelles sont vos suggestions/préconisations pour améliorer le management interculturel au sein de votre entreprise ?

ANNEXES

MOBILITE PROFESSIONNELLE

3.14. Pensez-vous avoir un profil interculturel ? Pourquoi ? Quels sont vos critères de référence ?

--

3.15. Lors du recrutement, pensez-vous avoir été évalué aussi sur des compétences interculturelles ?

--

3.16. Avez-vous vécu à l'étranger ? Si, oui, dans quel pays/région ? Combien de temps ? Dans quel contexte ?

--

3.17. Sollicitez-vous parfois une aide d'un collaborateur en matière de communication interculturelle ?

Oui Non

3.18. Si oui, sur quel aspect ?

--

3.19. Comment votre intégration a-t-elle été réalisée ?

Normalement
 De manière complexe. Pourquoi ?

3.20. Seriez-vous prêt à réitérer l'expérience ? Et pourquoi ?

--

3.21. Commentaires, suggestions sur ce questionnaire

--

Questionnaire (en Anglais)

As part of the preparation of a memory magister at the High School of business of Algiers (ESC), which focuses on the theme of inter-culturality in multinational companies, settled in Algeria, we will submit this questionnaire.

We hope to have cooperation and involvement from your.

We assure you that the answers to the questions will only serve the purposes of this study. Thank you very much.

TOPIC 1- COMPANY PROFILE

1.08. Company Name / Its origin country

--

1.09. Company statute

--

1.10. Sector

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="radio"/> Agriculture industry | <input type="radio"/> Petroleum industry | <input type="radio"/> Metal industry |
| <input type="radio"/> Automotive industry | <input type="radio"/> Pharmaceutical industry | <input type="radio"/> Plastic industry |
| <input type="radio"/> Financial industry | <input type="radio"/> Commerce-distribution | <input type="radio"/> Textile industry |
| <input type="radio"/> Building & construction | <input type="radio"/> Hotel-restaurant | <input type="radio"/> Tourism industry |
| <input type="radio"/> Food & beverage industry | <input type="radio"/> Telecommunication | <input type="radio"/> Transport-Logistics |
| <input type="radio"/> Tobacco industry | <input type="radio"/> Computer industry | <input type="radio"/> Other : |

1.11. What is the core business of your company ?

--

1.12. Group turnover / Turnover of the Algerian subsidiary

--	--

1.13. Number of staff group / Number of staff in the Algerian subsidiary

--	--

1.14. The group has subsidiaries in :

- | | |
|-------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Maghreb | <input type="radio"/> Middle East |
| <input type="radio"/> Africa | <input type="radio"/> Asia Pacific |
| <input type="radio"/> Europe | <input type="radio"/> America |

1.08. If the group has several establishments

Number of establishments in Algeria	
-------------------------------------	--

Number of establishments in the origin country	
--	--

Number of establishments in the world	
---------------------------------------	--

ANNEXES

1.09. What organizational type structure do you have ?

International company will centralize most of its assets at its headquarters office, and from there it develops and transfers knowledge to overseas locations. The main responsibility of its subsidiaries is to leverage home-office capabilities.

Multi-domestic company allows its subsidiaries to develop and exploit local opportunities, expects them to create a local knowledge and competency base, and decentralizes significant decision making to the subsidiaries.

Transnational company expects overseas subsidiaries to contribute actively to the development of the firm's capabilities, to develop knowledge and share it with worldwide locations, and to use both centralized and decentralized methods to promote interdependence and specialization of units. The transnational form may be the ideal way for a firm to "think globally" and "act locally."

Global company headquarters expects overseas offices to adopt the entire company's most efficient strategies, and to develop the best knowledge and skills available drawing from all of its international subsidiaries. So, the global firm expects overseas units to funnel information to headquarters, and to respond to centralized controls provided by headquarters.

1.10. What is the organizational structure of your company ?

Geographic or Regional Divisional structure (The world is divided into geographic areas, and each area is a self-contained, largely autonomous entity with its own set of value creation activities) => Strategy: Expand into international markets

Product Divisional structure (each division is responsible for a distinct product line. When firms initially expand abroad, they often group all their international activities into an international division. The international division tends to be organized based on geography) => Strategy: Expand into new, related product-markets and/or geographical areas

Matrix structure (allocates skills or resources across the sectors or divisional components as needed. is an attempt to combine the advantages of the pure functional structure and the product organizational structure. It creates a multi-functional team approach it is possible for employees to have two managers)

1.11. If the company owns several global subsidiaries, what are their objectives (several answers possible)

	Algeria	Maghreb	Africa	Middle East	Europe	Asia Pacific	America
Sales							
Purchasing							
R&D							
Manufacturing							
Logistic							
Other (s), please specify :							

1.12. Overall, has the international growth activity of the company during the last 5 years?

- Increased
- Decreased
- Remained stable

ANNEXES

1.13. Indicate the main international changes that appeared within your company in the last 5 years :

- Use of new technology
- New products offered
- New services offered
- Need of new talent (workforce)
- New company structure (merging, reorganizations...)
- New marketing strategies
- Purchases & logistics
- No changes
- Other, please specify :

1.14. You have an ethical charter ?

- Yes No Current certification

1.15. If yes, it's about what exactly ?

--

1.16. What are the strategic axes of the international development of the company ?

--

1.17. How you describe the corporate culture (values, customs..) ?

--

1.18. What are the priorities displayed by your company's human resources?

--

1.19. In your opinion, what are the key issues for IHRM in order to align with the business strategy?

--

ANNEXES

TOPIC 2- INTERNATIONAL HRM STRATEGY WITHIN THE GROUP

2.01. How would you define the organizational culture (Organizational culture consists of internal processes and procedures guided by values and learned ways of coping with experience. It comprises hierarchy, teamwork, shared visions and strategies, diversity, client focus and a myriad of other aspects unique for every organization...) if you take into consideration that the functions of staffing, training and development are especially emphasized depending on the organization ? Why?

- O Ethnocentric approach consolidates control at headquarters. Important decisions are made in the home country, and expatriates from the home country staff key posts abroad.
- O Polycentric approach. Staffs abroad with host country nationals who have some decision autonomy, but few of these managers are promoted to jobs at headquarters.
- O Regiocentric Approach employs a wider pool of managers within a geographic region like Asia or Latin America, employing host country and/or third-country nationals. Although these managers have some degree of decision-making autonomy within their regions, they are seldom brought into jobs at headquarters.
- O Geocentric or global approach to staffing identifies and selects the best person for the job regardless of nationality, and decision making is often decentralized (mixture of nationals, expatriates and third country national)

2.02. What types of relations do you maintain between the subsidiary companies and the corporate headquarter (degree of autonomy...)?

--

2.03. How do you manage to combine the overall management policy and local HR specificities of your corporation?

--

2.04. How do you share & implement the best local HRM practices?

--

2.05. Do you have key indicators to measure the added value of an IHR director?

--

2.06. If yes, Please, list these indicators:

--

2.07. From the challenges human resources posed by globalization and a changing workforce, what are the significant changes that affect HR internationally?

--

ANNEXES

TOPIC 3- THE INTERCULTURAL MANAGEMENT – THE OPINIONS OF INTERESTED WORKERS

3.01.Age :

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Less than 30 years | <input type="radio"/> Between 30 and 40 years |
| <input type="radio"/> Between 40 and 50 years | <input type="radio"/> More than 50 years |

3.02. Gender :

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| <input type="radio"/> Male | <input type="radio"/> Female |
|----------------------------|------------------------------|

3.03. Number of years of experience in the company :

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="radio"/> Less than 5 years | <input type="radio"/> Between 5 and 10 years | <input type="radio"/> More than 10 years |
|---|--|--|

3.04. What is your position in the company ?

Division :	
Team work :	
Function :	
Since when ? :	

3.05. What is yours nationality ? What are the origins of the rest of the staff ?

--

Remark: Please indicate at what level you agree with the following statements.

1	2	3	4
Strongly disagree	Discrepant	In agreement	Strongly agree

3.06. Cultural dimensions at the individual level

According to you :	1	2	3	4
The respect for traditions and religious practices in company is important.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The practice of religion in company disrupts the functioning of services.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The group's success is more important than the individual's success.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is important that the work envoronment encourages everyone to express their ideas and opinions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Create a good relationships with colleagues is not as important as to accomplis hits tasks.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The trust relationship between superior ans subordinate must be total.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The individual performance hourly in Algeria is lower than elsewhere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The notion of time is not sufficiently integrated into tne professional culture in Algeria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The consequences of a neglect of the time notion require the manager to changer his management style.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The meetings here take more time than they should take.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The woman is always preferred for positions in direct relationship with the public.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANNEXES

The man is favorite for a position of responsibility.	0 0 0 0
The equal pay man/woman is a principle to respect.	0 0 0 0

3.07. Management style

According to you :

1 2 3 4

Your enterprise recognizes the differences and the individual needs.	0 0 0 0
Your enterprise considers the cultural diversity sa an asset to exploit.	0 0 0 0
Your enterprise has developed practices that promote the integration of expatriates.	0 0 0 0
Your enterprise worry about the respect of the equality and equity.	0 0 0 0
Your enterprise offers for everyone an equal opportunities based on competence.	0 0 0 0
Your enterprise provides an equal opportunities for the locals workers than the expats to access a position of responsibility.	0 0 0 0

3.08. Organizational culture

According to you :

1 2 3 4

Your managers are favorable to the presence of expatriates in their teams.	0 0 0 0
Your managers think that the presence of expatriates is an asset for the enterprise.	0 0 0 0
Your manager think that the cultural diversity is a competitive advantage and increases the productivity.	0 0 0 0
Your managers are favorable that the enterprise creates a workforce that reflects the diversity of the labor market.	0 0 0 0
The structure of your company contains several hierarchical levels.	0 0 0 0
In the Algerian context, the centralization is prefrrred to decentralization.	0 0 0 0

3.09. According to you, what are the advantages of the multicultural teams ?

- Dynamism, creativity and innovation
- Improving the social climate
- Valuing the enterprise image (easier to attract the talent)
- A better comprehension of the others cultures allowing to understand the consumer expectations
- Create a strong culture of enterprise
- strenghtening the links between tne company and theirs subsidiaries
- Improving the working méthodes
- Other, please specify :

ANNEXES

3.10. What are the obstacles faced by the multicultural teams ?

- Problems of linguistic communication
- Working Methods
- Different relation with hierarchy
- Time management
- misunderstandings
- Different report man/woman
- Insufficient coaching of human resources
- Influence of national culture
- Other, please specify :

3.11. Intercultural competence

According to you :

1 2 3 4

The enterprise is interested to providing a better comprehension of the management of the cultural diversity.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The enterprise is interested to integrate the intercultural competences to achieve its business objectives.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The enterprise has a plan for development of the intercultural competence.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The enterprise organizes an information sessions on intercultural management for their managers and all staff.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The enterprise provides an expertise in conflict resolution in an intercultural context.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.12. How human resources department accompany you in managing multicultural teams on a daily basis?

- Intercultural training
- Seminars about Team Building
- Establishment of social events
- Incentives for cooperation
- Training of managers on management intercultural risk
- Other, please specify :

3.13. What are your suggestions to improve the intercultural management in your enterprise ?

--

ANNEXES

PROFESSIONAL MOBILITY

3.14. Do you have an intercultural profile ? Why ? What are your benchmarks ?

--

3.15. When recruiting, do you have also been evaluated on intercultural competence ?

--

3.16. Have you lived abroad? If yes, in which country / region? How long? In what context?

--

3.17. Sometimes are you seek using a collaborator in intercultural communication?

Yes No

3.18. If yes, on any aspect ?

--

3.19. How did your integration was realised?

Normally
 It was complicated. Why?

3.20. Would you be ready to repeat the experience? why?

--

3.21. Comments, suggestions about this questionnaire

--

RESUMÉ

Face à l'internationalisation et au rapprochement des cultures différentes sur les lieux de travail, un nouveau défi semble s'imposer aux directions d'entreprises et à la direction des ressources humaines, à savoir : quelles sont les stratégies et les solutions de management adaptées pour un environnement multiculturel ?

Nous nous sommes intéressés, dans cette contribution, aux cadres étrangers et locaux travaillant dans les entreprises multinationales sur le territoire algérien afin de démontrer qu'il existe une diversité culturelle qui influe le management et de situer la gestion par rapport à cette diversité dans ces entreprises.

Pour cela, il est nécessaire, dans un premier temps, de comprendre les fondements conceptuels et théoriques du management interculturel ainsi de présenter la méthodologie de l'étude qui a permis de collecter les données empiriques. Nous avons exposé ensuite les résultats de l'enquête comme : les dimensions culturelles dans ces entreprises, le style de management, la culture organisationnelle, et la compétence interculturelle qui se mettent en place à plusieurs niveaux dans ses entreprises.

Mots clés : Internationalisation, environnement multiculturel, diversité culturelle, entreprises multinationales, management interculturel, dimensions culturelles, culture organisationnelle, compétence interculturelle.

لمواجهة التعددية الجنسية للمؤسسات و تقارب مختلف الثقافات في أماكن العمل, رهان جديد فرض على إدارة المؤسسات و على إدارة الموارد البشرية خاصة, و الذي يتمثل في معرفة مختلف الاستراتيجيات و الحلول التسييرية الملائمة في محيط متعدد الثقافات.

صب اهتمامنا, في هذا العمل, بالإطارات الأجنبية و المحلية العاملة في مؤسسات متعددة الجنسيات بالجزائر, لإثبات وجود تعددية ثقافية, لها اثر على مسار التسيير, كذلك تقييم التسيير بالنسبة لهذه التعددية في هذه المؤسسات. بالتالي, كان من الضروري الاطلاع أولا على الأسس النظرية و المصطلحات المتعلقة بالتسيير متعدد الثقافات, بما فيه منهجية الدراسة المتبعة و التي سمحت لنا بجمع المعطيات الميدانية. بعد ذلك, قمنا بعرض نتائج الاستقصاء مثل: الأبعاد الثقافية في هذه المؤسسات, نمط التسيير, ثقافة المؤسسة, الكفاءة متعددة الثقافات في مختلف المستويات.

الكلمات المفتاحية : التعددية الجنسية, محيط متعدد الثقافات, مؤسسات متعددة الجنسيات, التسيير متعدد الثقافات, الأبعاد الثقافية, ثقافة المؤسسة, الكفاءة متعددة الثقافات.