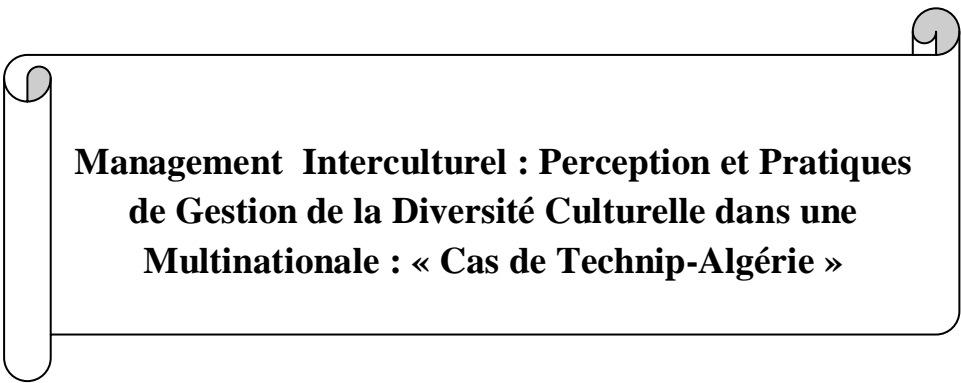


République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur & de la Recherche
Scientifique

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE D'ALGER

Mémoire de fin d'étude en vue d'obtention du diplôme de magistère
En sciences commerciales et financières
Option : Management

Thème :



**Management Interculturel : Perception et Pratiques
de Gestion de la Diversité Culturelle dans une
Multinationale : « Cas de Technip-Algérie »**

Elaboré par l'étudiante :

Mlle, BOUASLA Rima

Encadré par :

Pr, LAMIRI Abdelhak

Promotion: 2012/2013

SOMMAIRE

Remerciements

Dédicace

Liste des figures

Liste des tableaux

INTRODUCTION

GENERALE.....I

CHAPITRE01 : Introduction au management Interculturel

.....1

SECTION 01 : la culture une construction cohérente et un enjeu social.....3

SECTION 02 : Culture nationale, culture d'entreprise, culture professionnelle.....6

SECTION 03 : le management interculturel : définition et modèles d'analyse.....9

CHAPITRE 2 : Diversité culturelle et pratique du management

Interculturel.....23

SECTION 01 : les origines de la diversité dans les entreprises.....27

SECTION 02 : les avantages et les risques de la diversité culturelle au sein des organisations.....30

SECTION03 : Pratique de management interculturel dans les organisations.....38

CHAPITRE 03 : Méthodologie de la recherche.....52

SECTION 01 : Positionnement épistémologique et type de recherche.....54

SECTION 2 : Mode opératoire56

SECTION03: stratégie d'enquête et mode d'échantillonnage.....58

SECTION04: Méthodes, techniques d'enquête, traitement et analyse.....63

CHAPITRE 04 : Présentation et Interprétation des résultats d'étude69

SECTION 01 : présentation et discussion des résultats du questionnaire.....71

SECTION02 : présentation et discussion des résultats des entretiens.....82

SECTION03:Analyse Globale et recommandations89

CONCLUSION GENERALE.....96

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES.

Remerciements

En préambule à ce Mémoire, je souhaite adresser mes Remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leurs aides et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire. Je tiens à remercier sincèrement Monsieur Lamiri Abdelhak, qui, en tant qu'encadreur, s'est toujours montré à l'écoute et disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Mes remerciements s'adressent également à madame Sadaoui Naziha : responsable R.H à Technip pour sa générosité et la grande patience dont elle a su faire preuve malgré ses charges académiques et professionnelles.

J'exprime ma gratitude à toute l'équipe de Technip-Algérie. Je n'oublie pas mes parents, mon frère Lotfi, ma sœur Choubeila pour leur contribution, leur soutien et leur patience. Je tiens à exprimer ma reconnaissance envers Mr Ouacherine qui a eu la gentillesse de me guider tout au long de ce travail.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à Housseem, tous mes proches et amis, qui m'ont toujours soutenu et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire.

Merci

Dédicaces

A mes Parents

Liste des Figures

<i>Designation</i>	<i>Page</i>
Schéma 01: champs disciplinaires du concept culture	03
Schéma 02: les influences de la culture d'entreprise	07
Schéma 03: Evolution du management interculturel	10
Schéma 04: Dimensions culturelles du modèle d'Hofstede	16
Schema 05: Choc des cultures	26
Schéma 06: Les étapes du développement international des entreprises	38
Schema 07: processus d'adaptation interculturel	40
Schéma 08: cadre théorique de l'adaptation interculturel selon le modèle de Black	42
Schéma 09: l'adaptation interculturel au travail	43
Schéma 10: Apprentissage interculturel	45
Schéma 11: Population de Technip Algérie	62
Schéma 12: distribution selon l'âge	71
Schéma 13: Distribution selon le sexe	71
Schéma 14: Distribution selon le niveau d'éducation	72
Schéma 15: Distribution selon l'occupation (catégorie professionnelle)	72
Schéma 16: distribution selon le nombre d'année de travail au sein de Technip-Algérie	73
Schéma 17: distribution selon la nationalité	73
Schéma 18: Distribution selon la maîtrise des différentes langues	74
Schéma 19: Niveau de décentralisation	75
Schéma 20: Egalité salariale	75
Schéma 21: Diffusion de l'information	75
Schéma 22: Niveau de participation des subordonnées à la prise de décision	75
Schéma 23: Distance hiérarchique selon G. d'Hofstede	76
Schéma 24: Interchangeabilité des rôles entre femme et homme	77
Schéma 25: Individualisme selon les résultats d'Hofstede	78
Schéma 26: Individualisme/collectivisme	78
Schéma 27: contrôle de l'incertitude selon G.Hofstede	79
Schéma 28: l'initiative	80
Schéma 29: Le respect des règles	80
Schéma 30: La prise de risque par les subordonnés	80
Schéma 31: rapport avec le temps au sein de Technip-Algérie	81
Schéma 32: proposition d'un dispositif de gestion de diversité culturelle	93

Liste des Tableaux

<i>Designation</i>	<i>Page</i>
Tableau 01: Les principaux modèles des dimensions de la culture nationale	13
Tableau 02: les avantages de la diversité culturelle au sein des organisations	35
Tableau 03: Etapes d'adaptation interculturel	41
Tableau 04: les options du menu RH	50
Tableau 05: les différentes classifications de recherche	55
Tableau 06: le tableau proposé par A. David (2000)	56
Tableau 07: Population de Technip Algérie	62
Tableau 08: liste des participants aux entretiens	64
Tableau 09: les différentes variables de notre étude	66
Tableau 10: Effectifs Mois de juin 2010	81
Tableau 11: Effectifs Mois de décembre 2012	82
Tableau 12: Effectifs Mois de Janvier 2014	82

Introduction

Générale

Introduction générale

Avec la mondialisation, l'ouverture à l'extérieur et L'internationalisation. Les marchés nationaux sont devenus trop exigeants, les entreprises étendent leurs activités à l'étranger. Si beaucoup s'agrandissent en créant des filiales étrangères, elles doivent aussi souvent s'associer à des autres firmes ou se regrouper dans le cadre de fusions et autres alliances. Dans ce contexte, les organisations et les entreprises sont de plus en plus confrontées à une main d'œuvre diversifiée et des cultures différentes.

Quel que soit le métier, la rencontre de diverses cultures constitue une réalité quotidienne et un enjeu majeur au sein d'un nombre croissant d'entreprises. Ces changements entraînent des relations complexes avec de nouveaux clients, fournisseurs, salariés et autres interlocuteurs de cultures différentes. L'impact des différentes cultures sur la gestion des entreprises, est aujourd'hui bien réel et si le multiculturalisme devient une nécessité pour l'entreprise, ne risque-t-il pas de provoquer des incompréhensions, des conflits ou une sous-performance au niveau des entreprises ? On outre la diversité culturelle, loin d'être un handicap peut elle devenir un atout qui constitue un avantage Concurrentiel ?

Toutefois, même si plusieurs organisations trouvent dans le multiculturalisme une source profitable pour leurs projets, il n'en demeure pas moins que la diversité culturelle puisse engendrer certaines formes de conflits. En effet, lorsque les membres d'une équipe ne partagent pas la même culture, un déséquilibre peut naître au sein de l'équipe.

Du point de vue de la communication par exemple, les membres de l'équipe peuvent avoir du mal à se comprendre, et ce manque entraîne souvent des frustrations. Davantage par rapport à l'intégration, c'est-à-dire à la convergence des actions, les personnes issues de différentes cultures arriveront moins bien à s'entendre, à travailler de la même façon ou au même rythme. L'ambiguïté, les stéréotypes, les préjugés, les jugements de valeurs, la catégorisation culturelle, etc. sont autant d'éléments qui Peuvent provoquer le déclenchement d'un conflit au sein d'une équipe multiculturelle.

Quoiqu'il en soit, pour les entreprises modernes, le multiculturalisme reste un atout et c'est au manager que revient le rôle clé pour atteindre les objectifs souhaités et créer des synergies au sein de l'équipe.

Ceci nous mène à la problématique centrale qui sera traitée dans le présent mémoire :

Comment les cadres dirigeants de Technip-Algérie conçoivent la diversité culturelle ? Et Comment la gèrent-ils ?

Ces questions centrales appellent plusieurs Questions secondaires de recherche.

- ❖ Quels sont les éléments qui constituent ou reflètent la diversité culturelle au sein de Technip-Algérie?
- ❖ la diversité culturelle représente-elle un atout ou source de conflits?
- ❖ Comment se manifestent dans l'entreprise les pratiques de gestion de la diversité culturelle ?

Peut-on parler du management interculturel au niveau de Technip-Algérie ?

L'objet de notre mémoire est de répondre aux questions posées et de vérifier les hypothèses suivantes :

- ❖ **SH1:** Les éléments proposés par les théories de management interculturel caractérisent la diversité culturelle au sein de l'entreprise.
- ❖ **SH2:** la diversité culturelle au sein de l'entreprise constitue un atout en termes de pratique.
- ❖ **SH3:** Technip-Algérie connaît des déficits en matière de gestion de la diversité culturelle, la pratique du management interculturel reste limitée.

Raisons et Objectifs de la recherche

Notre choix de ce thème est motivé par son originalité ainsi notre amour et intérêt pour La dimension interculturelle au sein de l'entreprise, d'une part et d'autre part, par rapport à son importance pour les entreprises qui sont confrontées à une main d'œuvre hétérogène et différente par l'âge, le sexe, l'origine sociale, l'origine ethnique, la culture, la formation et le métier.

L'objectif fondamental de ce travail est de montrer la portée du facteur culturel dans les styles de management des entreprises en tenant compte des différentes variables individuelles et culturelles. Nous vison aussi par cette étude à atteindre les objectifs suivants :

- Repérer les variables de la diversité culturelle ;
- Identifier les risques et les atouts de la diversité culturelle au sein de l'entreprise ;
- Analyser l'influence des variables culturelles sur les pratiques managériales ;
- Comprendre le rôle du manager dans la gestion d'équilibre des équipes multiculturelles ;

Structure et Démarche

La structure de ce travail découle essentiellement des objectifs définis cités plus haut. Quatre chapitres seront présentés dans cette recherche.

Le premier chapitre sera consacré pour une introduction au management interculturel. Le deuxième chapitre constitue le cœur ou la partie fondamentale de notre recherche ou nous allons traiter les concepts de Culture et organisation ou bien la diversité culturelle dans les entreprises et la pratique du management interculturel, le troisième chapitre traite la méthodologie de l'enquête. Le quatrième Chapitre sera consacré pour la présentation et l'interprétation des résultats d'étude .

Les objectifs seront atteints via des questionnaires destinés aux cadres dirigeants de l'entreprise, la réalisation des entrevus auprès des responsable de Technip, et l'observation directe du lieu de travail.

L'étude se base sur plusieurs travaux de recherche précédents en faisant une revue de littérature portant sur l'interculturel et la diversité culturelle au sein des entreprises, en Algérie ainsi que dans les autres pays du monde.

La méthodologie suivie s'inspire des modèles d'analyse de l'interculturel : Le modèle fondateur d'HOFSTEDE, Les sept dimensions de F. TROMPENAARS, Les valeurs d'orientation de KLUCKHON-STRODTBECK, Les contextes riche et pauvre d'E. T. HALL.

Premier Chapitre :
Introduction au
management interculturel

Introduction

La culture concept à la fois flou et complexe, ce dernier n'est pas récent, et il couvre plusieurs disciplines, la culture se retrouve à différents niveaux, au plus haut niveau, se situe la culture des hommes, se retrouvant dans une nation ou une région du monde, la culture d'entreprise ou culture organisationnelle, c'est la façon dont on voit les choses dans une organisation spécifique.

Avec la mondialisation la rencontre de diverses cultures est devenue une réalité croissante au sein de nombreuses entreprises, ceci était la source de plusieurs problèmes de management, c'est pourquoi, beaucoup de recherches ont été réalisées pour gérer cette différence culturelle et créer des synergies pour l'intérêt des entreprises.

Le management interculturel est apparu comme une clé majeure pour résoudre ces problèmes, il repose sur l'interaction entre culture et management.

Dans ce contexte, nous évoquerons dans un premier lieu le concept de culture en tant qu'une construction cohérente et un enjeu social, puis dans un deuxième temps nous aborderons les concepts suivants, culture nationale, culture d'entreprise et culture de profession. Enfin, dans un dernier temps nous traitons le concept du management interculturel et ces différents modèles d'analyses.

Section 1 : la culture une construction cohérente et un enjeu social

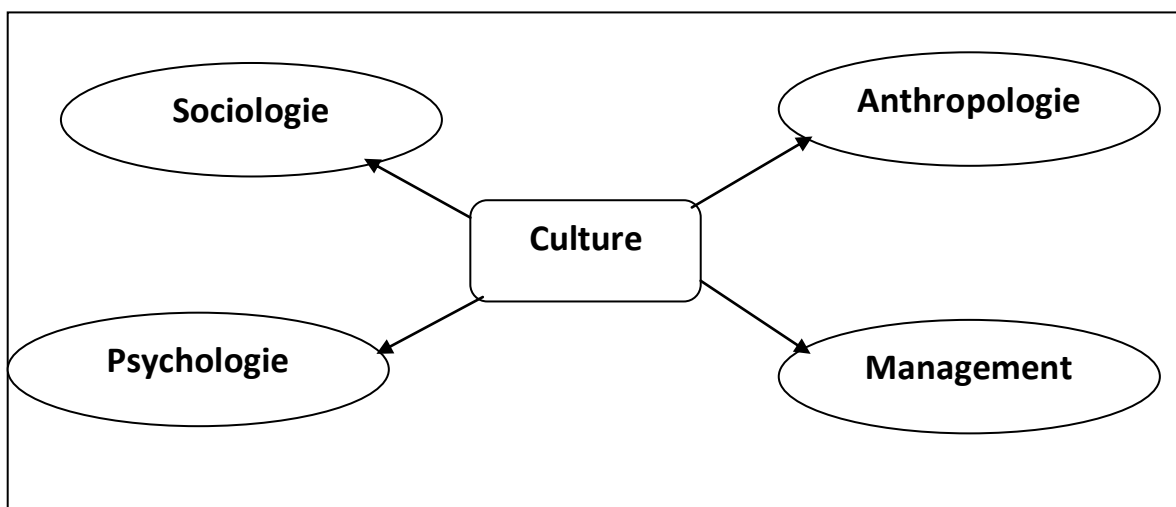
Depuis son apparition au XVIII^e siècle, l'idée de culture a produit des débats très animés, les polémiques qu'elle a suscitées sont directement liées aux enjeux sociaux qui ont marqué chaque époque. Déjà en 1952 A. Kroeber et C. Kluckhohn avaient proposé 164 définitions de la culture couvrant un très large spectre de significations selon les différentes disciplines.¹

1 -A la recherche de la définition de la culture

1-1 Problématique de la définition de la culture

- Concept à la fois flou et complexe ;
- Utilisé par plusieurs disciplines: anthropologie, sociologie, psychologie, management, etc.
- Recouvre des significations multiples selon les auteurs.
- Concept omniprésent (individu, famille, organisation, pays).
- Concept dynamique (évolutif).

²Schéma n°1 : champs disciplinaires du concept culture



Source : Etabli par l'étudiante

Dans notre recherche, notre choix va privilégier une définition de la culture selon l'approche anthropologique, c'est nous a-t-il semblé, celle qui a le plus de pertinence pour rendre compte des interactions entre management et culture, afin de bien animer toute la réflexion sur le management interculturel.

¹ Pierre Dupriez, Solange Simons, La résistance culturelle, Fondement, application et implication du management interculturel, Editions de BOECK Université, Rue des Minimes 39, B.1000 Bruxelles, 2000 ,page 23

1-2 définitions de la culture : Approche de l'anthropologie

C'est en 1871 qu'Edward Tylor (1832-1917) a donné la première définition scientifique et classique de la notion de culture : « Ce tout complexe qui comprend la connaissance, les croyances, l'art, la morale, le droit, les coutumes et les autres capacités ou habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société.¹ Parmi les définitions de la culture recensées par A. Kroeber et C. Kluckohn l'une d'entre elles a servi de dénominateur commun aux anthropologues, « celle qui précise que la culture est la manière structurée de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique, elle inclut les objectifs concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et de valeurs qui lui sont attachées ».² De ce fait la culture apparaît comme un système de valeurs partagé par un groupe donné d'individus. L'anthropologue, Clifford Geertz définit la culture comme « un système transmis historiquement de significations incarnées dans les symboles, de conceptions reçues en héritage et exprimées sous des formes symboliques grâce auxquelles les gens communiquent, perpétuent et développent leurs connaissances de vie et leurs attitudes envers elles »³. La culture représente donc un contexte partagé, qui permet aux individus d'interpréter « correctement » des symboles et des signes.⁴ De ce fait, Geert Hofstede désigne la culture comme un « logiciel mental » qui est « programmé » culturellement au cours du processus de socialisation. La « programmation culturelle » a lieu là où l'individu fait l'expérience de la vie : dans sa famille, à l'école maternelle, à l'école et à l'université, au travail, dans son cercle d'amis et dans sa vie de couple.⁵

Donner une définition précise du mot culture reste une tâche difficile. Les anthropologues Alfred Kroeber et Clyde Kluckohn, ont conclu par la suite, que la culture reflète un mode de vie basé sur différents systèmes de croyances partagés et transmis d'une génération à l'autre par le biais de codes (langue, art), de signes (mots, gestes et symboles visuels), et de textes créés et utilisés par un groupe humain qui communique avec la même langue.⁶ Dans cet aspect, La démarche anthropologique représente une approche de la culture qui interprète et donne sens à la relation que l'homme en société entretient avec les autres hommes et avec son environnement afin de bâtir une cohésion sociale solide, spécifique à chaque groupe d'individus.

¹ Eric Godelier, **La culture d'entreprise**, édition la découverte, Paris, 2006 p 10.

² Ibid 32

³ Ibid p, 33

⁴ Christoph Barmeyer, **Management interculturel et styles d'apprentissage**, édition pul, route Marie-Victorin Lévis(Québec) Canada, 2007, p10.

⁵ Ibid, p 8

⁶ RABASSÓ (Carlos A.), RABASSÓ (Fco Javier). **Introduction au Management Interculturel : pour une gestion de la diversité**, édition Ellipses, paris, 2007, p30.

2- Les couches qui composent la culture

La culture se manifeste par différentes empreintes dans des éléments visibles et invisibles.¹

2-1 La couche externe : ce qui est observable

La culture observable c'est la réalité apparente, la langue, l'alimentation, les immeubles, les maisons, les monuments, l'agriculture, les lieux de pèlerinage, les marchés, les modes, l'art... ils sont les symboles d'un niveau plus profond de culture, les préjugés commencent généralement à ce niveau du symbolique et de l'observables.

2.2 La couche médiane : normes et valeurs

La culture observable et le reflet des normes et des valeurs d'un groupe d'individus, situées à un niveau plus profond, les normes sont ce qu'un groupe admet généralement comme étant « bien » ou « mal ».

Elles peuvent revêtir un aspect formel, ce sont les lois écrites, ou informel, ce sont les conventions sociales, les valeurs définissent par ailleurs « le bien et le mal ». Elles sont donc étroitement liées aux idéaux partagés par un groupe.

2.3 Le noyau dur : les postulats qui touchent à l'existence

Il faut en arriver au plus profond de l'existence humaine si l'on veut savoir pourquoi les cultures varient quand à leurs valeurs de base. La valeur de base la plus forte, c'est la lutte pour la survie. Dans le passé et aujourd'hui, nous avons été les témoins de civilisations qui luttait chaque jour contre la nature, les Néerlandais contre la marée montante, les suisses contre les montagnes et les avalanches, les habitants d'Amérique centrale et les Africains contre la sécheresse, les Eskimos contre le froid intense.

La meilleure façon de savoir ce qu'est un postulat de base et d'étudier le fait de poser certaines questions provoque la confusion ou l'irritation. Vous pouvez par exemple, observer que certains Japonais s'inclinent plus bas que d'autres. une fois de plus si vous leur demandez pourquoi ils agissent ainsi, leur réponse sera peut être qu'ils ne le savent pas mais que l'autre le fait également (norme) ou bien qu'ils veulent montrer leur respect envers l'autorité (valeur).

Des groupes d'individus s'organisent de telle sorte qu'ils deviennent plus efficaces dans leur traitement des problèmes. Beaucoup d'entre eux se sont développés dans différentes zones géographique. ils sont aussi créés différents ensembles d'hypothèses logiques.

La culture d'une organisation spécifique ou d'une fonction, c'est donc la façon dont un groupe s'est organisé au fil des années pour résoudre les problèmes et les défis auxquels elle se heurtait. Des changements interviennent dans une culture lorsqu'on réalise que certaine manière de faire ne répond plus aux besoins. Il n'est pas difficile de changer de culture

¹ Christoph Barmeyer, opt - cité, page 11.

lorsqu'on sait que la survie du groupe est en jeu à condition bien sûr que l'on cherche à survivre.¹

Section 2: culture nationale, culture d'entreprise, culture professionnelle

La culture se retrouve à différents niveaux, au plus haut niveau, se situe la culture des hommes, se retrouvant dans une nation ou une région du monde, la culture d'entreprise ou culture organisationnelle, c'est la façon dont on voit les choses dans une organisation spécifique. Nous pouvons même parler de la culture des fonctions particulières au sein des fonctions particulières au sein des organisations : marketing, recherche et développement, personnel. A l'intérieur de certaines fonctions, les gens auront tendance à avoir en commun certaines orientations professionnelles et éthiques.²

1-culture nationale, et cultures parallèles

Le concept de culture nationale, souvent à la base des recherches comparatives et interculturelles, est une notion synthétique composée d'unités monolithiques politiques qui doit aider à différencier les uns des autres les divers groupes ou sociétés. Ce concept vise en même temps à réduire la complexité d'une société hétérogène, mais avec la réserve toutefois de conduire à une généralisation schématique parfois inappropriée. Les sociétés ne sont en effet jamais hermétiquement isolées ; elles représentent des systèmes dynamiques et pour la plupart, multiculturels.

Une société correspondante à une nation ne constitue pas une unité monoculturelle mais représente davantage un système social au sein duquel vivent des individus ; ceux-ci se ressemblent ou se différencient selon certains caractères sous-culturels ou selon des cultures parallèles comme les particularités régionales ou ethniques, la langue, la religion, le sexe, la génération, la classe sociale, le niveau de formation, la profession...³

2-La culture d'entreprise : définition et caractéristiques

Les années quatre-vingt marquent l'émergence du concept de culture dans le Champ managérial, donnant naissance à ce que l'on a coutume d'appeler aujourd'hui la culture d'entreprise (Schein, 1985).

2.1 Définition de la culture d'entreprise

On entend par culture d'entreprise, l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation.

La culture d'entreprise correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles relativement organisé qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise (Bournois,

¹ Fons Trompenaars, Charles Hampden-Turner, **L'entreprise multiculturelle**, Edition augmentée, maxima pour la traduction et la préface à l'édition française, 2004, pp 50-53

² Ibid p 26

³ Christoph Barmeyer, op cité, page 18

1996). Elle englobe les valeurs, les croyances, les postulats, les attitudes et les normes communes à ceux qui travaillent dans une même organisation.¹

2.2 Caractéristique d'une culture d'entreprise

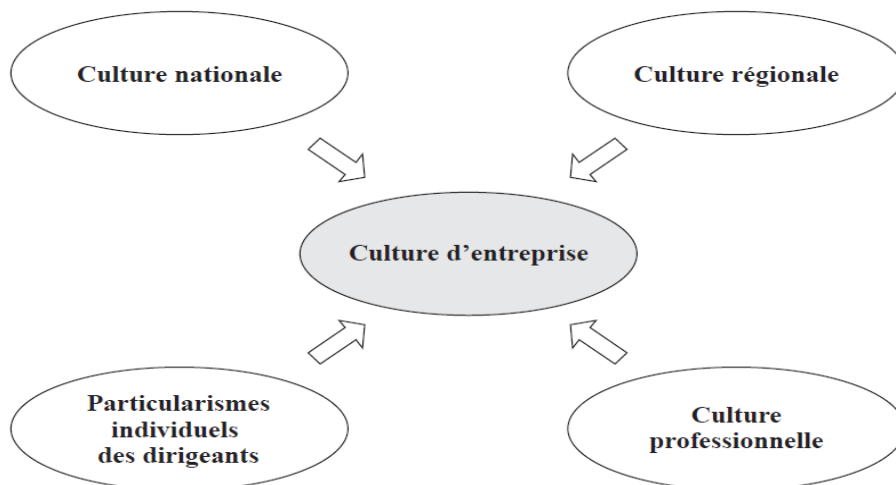
La culture d'entreprise est un ensemble de valeurs, croyances et normes de comportement :

- Evidente pour et partagées par les membres de l'entreprise ;
- En interaction les unes avec les autres ;
- Qui se manifestent par des productions matérielles et symboliques ;
- Et construites tout au long de l'histoire de l'entreprise en réponse aux problèmes rencontrés.²

2.3 Les origines et les influences de la culture d'entreprise

Toute entreprise, quelle que soit sa taille, forme un sous-groupe social composé d'individus appartenant à une ou plusieurs cultures : culture nationale, culture régionale, culture d'appartenance professionnelle (liée au statut et au vécu de ses membres), culture personnelle. Ces différentes cultures sont à l'origine de la formation et de l'évolution de la culture d'une entreprise et vont influencer le comportement des membres de l'organisation. Chaque culture apporte par conséquent des influences spécifiques qui peuvent évoluer en fonction du contexte. Il est proposé le recensement des principales cultures qui interfèrent dans la formation et le développement d'une culture d'entreprise.

Schéma n° 2 : les influences de la culture d'entreprise



Source : Olivier Meier, **management interculturel, stratégie, organisation, performance**, édition Dunod, Paris 2013, p10

¹ Olivier Meier, **management interculturel, stratégie, organisation, performance**, édition Dunod, Paris, 2013, p10

² Eric DELAVALLEE avec la collaboration d'Elsa JOLY et Anne YOLDIAN, **la culture d'entreprise pour manager autrement - surmonter les résistances culturelles**- édition d'organisation, Paris 2002 p32

2.3.1 La culture nationale

L'organisation et la gestion des entreprises diffèrent selon les pays, au même titre que le comportement et la mentalité des individus qui en font partie. Une nation possède une culture propre qui se forge et évolue dans le temps par l'accumulation d'expériences humaines nouvelles et qui s'intègrent à l'identité nationale.

Un pays tend à développer des institutions économiques, politiques, éducatives, socioculturelles propres qui reflètent sa culture. Il tend ainsi à créer un état national indépendant où vont évoluer les différents acteurs économiques et sociaux du territoire.

2.3.2 La culture régionale

Sur le territoire national les cultures régionales ont évolué en raison d'une série de facteurs : géographiques, historiques, politiques, économiques, linguistiques et religieux. Selon les régions et les entreprises, ces cultures peuvent avoir des influences plus ou moins variables sur la conduite des organisations, et ainsi créer des différences dans les comportements (nature des relations interpersonnelles, attitudes, codes vestimentaires) et les modes de relations avec l'environnement (partenariats).

2.3.2.1 Au-delà du territoire national

Certaines caractéristiques partagées par plusieurs pays sont à l'origine des cultures régionales transfrontalières. Ces groupes de pays s'appuient comme pour « les cultures régionales dans un territoire national », de liens géographiques, linguistiques, historiques et religieux qui vont au-delà des frontières.

Ces ressemblances et rapprochements culturels favorisent les échanges, partenariats et fusions entre entreprises de ces pays.

2.3.3 La culture professionnelle

Cette culture acquise au travail, unit les individus partageant les mêmes capacités liées à un métier spécifique ; soit un ensemble de savoir-faire professionnel obtenu par apprentissage ou par expérience.

Un individu acquiert une partie de son identité grâce à son activité. Les trois dimensions qui construisent l'identité au travail sont la situation au travail, les relations de groupe attachées aux rapports hiérarchiques et la conception de l'avenir des acteurs.

2.3.4 Particularismes individuels des dirigeants

Le rôle du fondateur d'une entreprise est d'une grande importance de par les croyances et les valeurs qu'il véhicule. Il défend ses idéaux par le biais de ses actions professionnelles.

Les successeurs peuvent eux aussi influencer une culture, en modifiant les habitudes de l'entreprise selon leur personnalité. Ils doivent être également Prêts à faire évoluer la culture en fonction des besoins stratégiques De l'organisation à un moment donné...¹

Sectoin3: le management interculturel : définition et modèles d'analyse

Avant de définir le management interculturel, il nous semble obligé de faire un petit rappel sur la définition du management.

1- Définition du management

Il existe différentes définitions du terme management, cependant nous avons choisi deux définitions qui nous semblent les plus proches de notre recherche.

- Le management consiste à organiser les situations et à les anticiper afin de s'approvisionner, de façon à prendre soin(en charge) d'autrui pour constituer un groupe solidaire, capable de vivre harmonieusement au sein d'un foyer bien tenu afin de réussir à produire et à conserver un patrimoine. C'est aussi l'art et la manière qu'ont les ménagers de diriger les affaires, et ils ont aussi le devoir de se ménager pour être plus efficaces. ²
- Le Management aussi se définit comme l'ensemble de stratégies, modes d'approche du marché, mode de gestion et mode de conduite des hommes dans une organisation professionnelle.³

2- Management interculturel

2.1 Évolution du management interculturel

Le management interculturel, discipline relativement récente, s'est développé à partir des domaines du management comparé, du comportement organisationnel et de la communication interculturelle. Les deux axes de la figure suivante montrent que le management interculturel concerne à la fois la pratique et la recherche.⁴

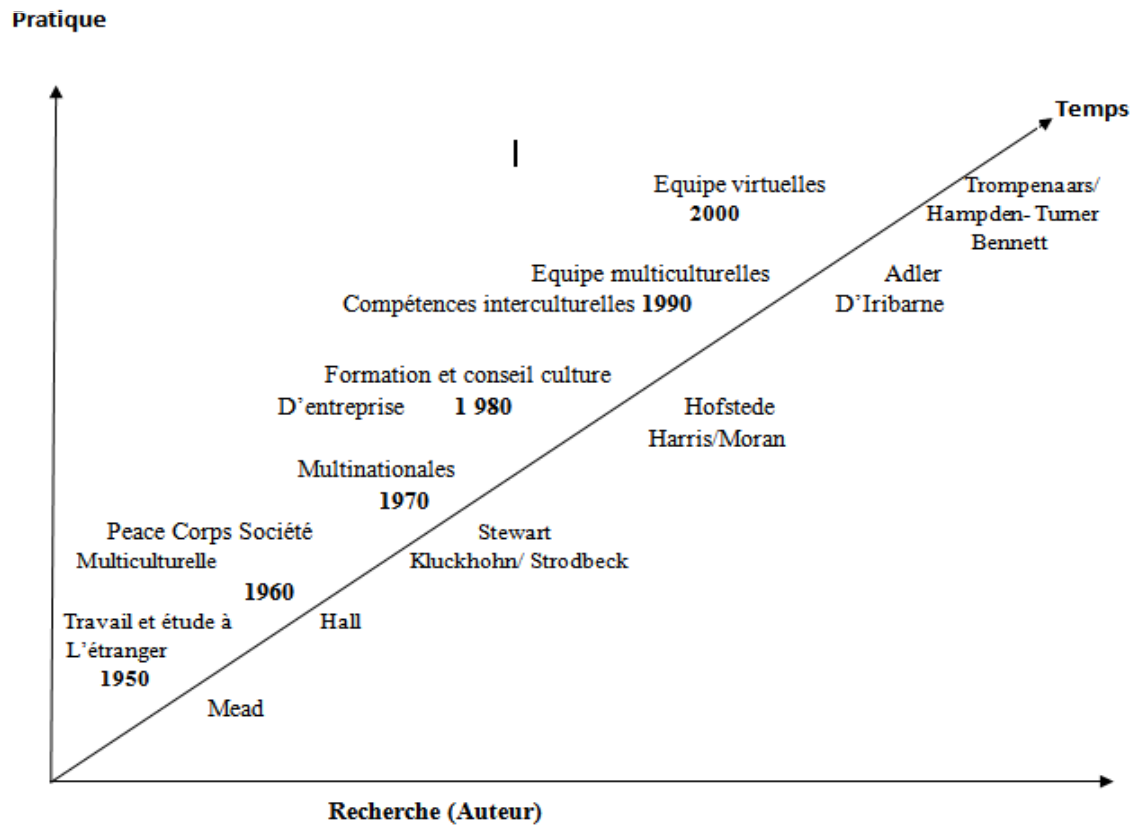
¹ Olivier Meier, **op-cité** pp22- 29.

² Emmanuel Carré, Alain Labrulle, **100 questions, pour comprendre et agir, management**, édition Afnor, paris 2004, p12

³ BENOIT Théry, **Manager dans la diversité culturelle**, Edition d'organisation, Paris, 2002, p152.

⁴ Christoph Barmeyer, **op-cité**, page 45

Schéma n°3 : Evolution du management interculturel



Source : ibid p45

Tous comme le management, le management interculturel naît tout d'abord aux États-Unis et se développe de manière empirique. Plusieurs ouvrages consacrés aux rapports interculturels ont été publiés, les livres de Mead, *Coming of Age in Samoa* (1928), de Hall, *The Silent Language* (1959), et de Kluckhohn et Strodbeck, *Variations in Value Orientations* (1961) sont publiés. Hall, qui en 1954 utilise pour la première fois le terme d'intercultural communication, est perçu comme le père fondateur de la discipline. Harris et Moran allient gestion et interculturalité dans leur livre *Managing Cultural Differences* (1979), en mettant l'accent sur les coûts liés à une mauvaise gestion de la multiculturalité.

Les travaux de Hofstede, *Culture's Consequences* (1980), et d'Iribarne, *La logique de l'honneur* (1989), montrent l'influence constante et capitale de la culture nationale. L'étude de Hofstede, qui a fortement retenu l'attention et qui repose sur une large base empirique, y a particulièrement contribué, cette étude examine les relations entre culture nationale et culture d'entreprise. Adler publie *International Dimensions of Organizational Behaviors* (1986) et Trompenaars et Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture* (1993).¹

¹ Ibidem pp 45-47

2.2 Définition du management interculturel

Fondamentalement, le management interculturel repose sur l'interaction entre culture et management, cette interaction a toujours existé au point qu'on a pu dire que « tout management est culture », le management interculturel serait donc une forme de management qui, reconnaissant l'existence de cultures locales, tente d'intégrer les valeurs sur lesquelles reposent ces cultures dans l'exercice des différentes fonctions d'entreprise et, en même temps s'efforce de coordonner ces fonctions au sein d'une politique d'entreprise, Ainsi cette politique d'entreprise, à côté des impératifs stratégiques auxquels elle doit répondre, prendrait également en compte les spécificités culturelles du pays ou de la région où elle est mise en œuvre.¹ Nancy Adler a souligné que le management interculturel s'avérait plus utile dans certaines situations que dans d'autres : dans les innovations plutôt que dans les tâches répétitives, dans le démarrage du projet de l'équipe qui appelle une profusion d'idées plutôt que dans la finalisation des projets qui appelle à la convergence.² Pour BENOIT Théry le management interculturel peut se définir de façon simplifiée comme l'ensemble des stratégies ou mode de gestion des hommes ou des marchés qui prennent en compte les cultures nationales des interlocuteurs (clients, personnels, partenaires, pouvoirs publics, opinion publique)³.

Pour conclure on peut dire que Gérer une équipe est un problème de management ; gérer une équipe dont les membres sont porteurs de différentes cultures nationales relève du management interculturel.⁴

3. Les principaux modèles du management interculturel 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).

¹ Pierre Dupriez, Solange Simons **Op cité** page 17

² Pierre Dupriez, Evalde Mutabazi, Blandine Vanderlinden, **La diversité culturelle difficultés et opportunités pour le secteur non marchand-management des équipes multiculturelles**, édition de Boeck, Bruxelles, 2005, p24

³ Benoit Théry **op-cité**, Paris 2002, p152.

⁴ Pierre Dupriez, Evalde Mutabazi, Blandine Vanderlinden, **op-cité**, p30

Tableau n°1 : Les principaux modèles des dimensions de la culture nationale

1959 : HALL	<ul style="list-style-type: none"> o cultures à contexte fort / cultures à contexte faible ; o cultures mono chroniques / cultures polychroniques
1961 : KLUCKHOHN et STRODTBECK	<ul style="list-style-type: none"> o la relation par rapport à la nature ; o les relations interpersonnelles ; o le type d'activité humaine ; o la nature humaine fondamentale ; o l'orientation par rapport au temps ; o l'emploi de l'espace ;
1980 : HOFSTEDE	<ul style="list-style-type: none"> o la distance par rapport au pouvoir ; o individualisme vs. collectivisme ; o masculinité vs. féminité ; o l'évitement de l'incertitude ;
2000 : HAMPDEN-TURNER et TROMPENAARS	<ul style="list-style-type: none"> o universalisme / particularisme ; o individualisme / collectivisme ; o visions de détail / vision d'ensemble o statut social acquis / statut social attribué ; o motivations endogène / motivation exogène ; o temps séquentiel / temps synchronique ;

Source : Etabli par l'étudiante

Les modèles axés sur les dimensions /orientations de la culture nationale ont marqué une étape importante dans la constitution du domaine du management interculturel et représentent encore, un point de référence dans l'approche de la culture en management.

L'étude du HOFSTEDE est considérée comme un point de référence pour le Développement et la reconnaissance du management interculturel parce qu'elle a conféré pour la première fois de la légitimité au relativisme culturel, dont HOFSTEDE se déclarait l'adepte, en offrant une vision alternative à l'hypothèse de convergence des cultures qui régnait jusque-là dans le monde des affaires.

3.1 Le modèle des dimensions culturelles nationales, proposé par Geert HOFSTEDE

A la fin des années 60 et pendant près de trente ans, Geert Hofstede a été l'auteur de l'une des principales études sur l'impacte des différences culturelles en matière de management. Désormais un classique du genre, cette étude a été menée auprès de 116000

employés d'IBM dans 40 pays différents pour en connaître les préférences de style de management et d'environnement de travail. A partir des résultats, Hofstede a identifié quatre dimensions à l'origine des contrastes.¹

3.1.1 La distance par rapport au pouvoir

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 distribué².

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, on met l'accent sur les privilèges et les symboles associés à un certain statut, il y a une forte centralisation, les subordonnés attendent des directives, et le chef idéal est vu comme un « Autocrate bienveillant » ou un « bon père »

Les pays à distance hiérarchique 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, le chef idéal est vu comme un « démocrate ».³

. La Malaisie, le Guatemala, Panama, les Philippines, le Mexique et le Venezuela sont situés sur les premières 6 positions de 40, avec l'indice de la distance par rapport au pouvoir le plus élevé. La Norvège, la Suède, la République Irlandaise, la Nouvelle Zélande, le Danemark, l'Autriche sont situés sur les dernières 6 positions de 40, avec l'indice de la distance par rapport au pouvoir le plus faible.⁴

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.

3.1.2 Individualisme / Collectivisme

Cette dimension se réfère aux relations que l'individu entretient avec les autres membres de la collectivité. Elle détermine la manière dont sont envisagées les relations entre l'individu et le groupe.⁵

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

¹ Pierre Dupriez, op-cité, p31

² Hofstede, G, **Vivre dans un monde multiculturel**, Les Editions d'Organisation, Paris, 1991, pp 31-32.

³ Benoit Théry, op-cité p, 164

⁴ G.Hofstede, cultures and organizations: **Software of the Mind: intercultural Cooperation and its importance For Survival**, Edition .Economica, Bucarest, London, 1996, pp, 52-54.

⁵ U.Mayrhofer & S.Urban, **Management international : des pratiques en mutation**, Edition Pearson Education, France, 2011. P 211.

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 patron-employés peut être plus diversifiées.¹

Ainsi, il ya 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 on 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, l'Indonésie, la Colombie, Le Venezuela, le Panama, l'Equateur, et le Guatemala, sont communautaires.²

3.1.3 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 G.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 stimulant 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.³

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. Dans les entreprises de sociétés « féminines », l'accent est mis sur la qualité de la vie (on travaille pour vivre) et des conditions de travail, sur l'égalité et

¹ G.Hofstede, cultures and organizations: Software of the Mind: intercultural Cooperation and its importance For Survival, Edition .Economica, Bucarest, London, **Op-Cite** pp 82-84

² T.Benoit **Op- cite** p.164

³ G.Hofstede, cultures and organizations: Software of the Mind: intercultural Cooperation and its importance For Survival, Edition .Economica, Bucarest, London, **Op-Cite** pp 102-103

la solidarité.. Dans les entreprises de sociétés « masculines », on accorde une grande importance au travail (on vit pour travailler) et l'accent est mis sur les performances, l'équité et la compétition entre les pairs.

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.¹

3.1.4 L'évitement 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 ».²

L'évitement de l'incertitude peut être faible (l'incertitude est considérée comme un aspect normal de la vie, l'incertitude est vue comme un péril qui doit être prévenu, il y a un niveau élevé de stress, les individus ne sont pas à l'aise 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.³

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 premiers 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.⁴

3.1.5 L'orientation à long terme / L'orientation à court terme

Cette cinquième dimension a été découverte ultérieurement par BOND (1988) et 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.⁵

¹ T.Benoit **Op cite** p 165.

² G.Hofstede, cultures and organizations: Software of the Mind: intercultural Cooperation and its importance For Survival, Edition .Economica, Bucures, London, **Op-Cite** p.135

³ Idem, pp 143-144

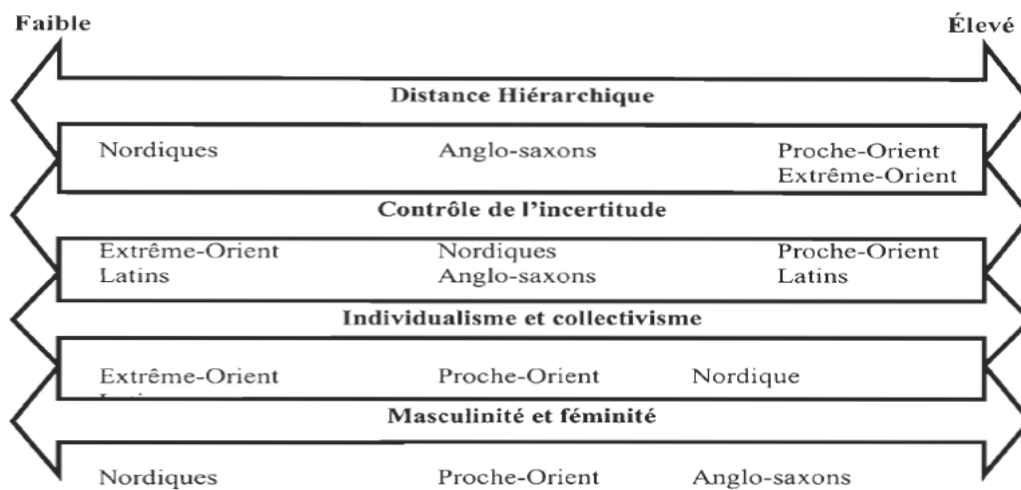
⁴ Ibid, p135

⁵ Hermel Philippe, **Management européen et international**, Editions Economica, Paris ,2004, p 99

Les critiques les plus souvent apportées au modèle de HOFSTEDE, résumées par HOFSTEDE lui-même sont :

- 1) l'enquête n'est pas une modalité appropriée pour mesurer les différences Culturelles ;
- 2) les nations ne sont pas les meilleures unités pour étudier les cultures ;
- 3) l'étude des filiales d'une entreprise ne peut pas offrir des informations au sujet de la totalité d'une culture nationale ;
- 4) les données d'IBM sont anciennes et donc dépassées ;
- 5) quatre ou cinq dimensions ne sont pas suffisantes.

Schéma n°4 : Dimensions culturelles du modèle d'Hofstede



Source : Schermerhom, j, les dimensions internationales et multiculturelles du comportement organisationnel, éditions d'organisation, paris, 1994. p68

3.2 Le modèle des dimensions culturelles nationales, proposé par Edward T. HALL

Un autre modèle qui propose des dimensions de la culture nationale est celui de HALL(1959).

Un des principaux apports des études de HALL au domaine du management Interculturel est celui qu'elles sont parmi les premières qui posent, clairement, la question d'une liaison entre les différences culturelles nationales et le monde des affaires (les relations d'affaires, le comportement de travail etc.).

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 déterministe (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 »¹

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.²

3.2.1 Cultures à contexte fort / 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.)³ sont caractérisées par des réseaux informels extensifs constitués par la famille, les amis, les pairs, les clients etc. Il y a des fortes relations personnelles.⁴

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.)⁵ 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 fois⁶.

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.

3.2.2 Cultures mono chroniques / Cultures poly chroniques.

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

¹ Chevier sylvie, **le management des équipes interculturelles**, Presses universitaires de France, Paris, 2000, p41.

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

³ T.Benoit **Op cite**, p,177

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

⁵ **Idem**, p 214

⁶ T.Benoit **Op cite**, p, 177

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).¹

Le temps est conçu d'une manière linéaire, il 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.

HALL considère que le temps monochronique 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 mono chroniques (les Suisses, les Allemands et les Scandinaves en particulier) appartiennent à des cultures à contexte faible, ils ont un grand respect pour la vie privée et la propriété de quelqu'un, ils mettent l'accent sur promptitude, sur la réalisation des plans etc.². 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.³

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.⁴

La distinction 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.⁵

3.3 Le modèle des dimensions culturelles nationales, proposé par HAMPDEN TURNER et Fons TROMPENAARS

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

¹ **Idem**, p, 176

² **Ibid**,p 176

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

⁴ T.Benoit **Op cite**, p 178

⁵ U.Mayrhofer&S.Urban, **op-cite**, p.,214

discordantes et hostiles ».¹ Cette hypothèse de travail est 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 »²: **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 ».³

3.3.1 Universalisme / 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 et aux contraintes relationnelles applicabilité générale dans des situations similaires.

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.⁴

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 les plus particularistes on peut retrouver : la Corée du Sud, la Chine, l'Indonésie, le Népal, le Japon et Singapour.⁵

3.3.2. Individualisme / Collectivisme

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

¹ C.Hampden-Turner & F.Trompnaars, **Au delà du choc des cultures. Dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble**, Edition d'Organisation, Paris, 2004, p XXXXI

² **Idem**, pXXXI

³ **Ibid**, pXXXI

⁴ O.Meier, **Op-cite**, p40

⁵ C.Hampden-Turner & F.Trompnaars, **Op-cite**, pp 2-5.

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 (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, altruisme, service public et héritage social.¹

3.3.3. Vision de détail/ 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'ensemble²

3.3.4. Statut social attribué / 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 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. » 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.³

3.3.5. Motivation endogène / 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,

¹ **Idem**, pp.61-65.

² **Ibid**, pp.124-125.

³ **Ibid**, pp 197-200

le Royaume-Uni etc., la motivation exogène étant dominante en Chine, à Hongkong, en Suède, en Indonésie, en Russie etc.¹

3.3.6 Temps séquentiel / Temps synchronique.

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. Deux méthodes ont été utilisées pour l'évaluation de cette dimension : le test des cercles de Tom Cotte, 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. a une conception synchronique du temps.²

¹ **Ibid**, pp252-254

² **Ibid**, pp319-321

Conclusion

Le présent chapitre nous a permis de relever que la culture est un concept fort complexe, donner une définition exacte à ce concept, est vraiment difficile car la culture se retrouve à différents niveaux. L'entreprise comme une entité sociale est caractérisé par sa culture qui relève essentiellement de sa culture nationale et la culture de ses membres.

Avec la mondialisation, l'ouverture des marchés les entreprises sont retrouvées devant le phénomène de multiculturalisme, les organisations emploient de plus en plus des gens d'origines culturelles différentes.

Beaucoup de recherches ont été menées sur les cultures nationales, de ce fait des modèles d'analyse des cultures nationales ont été apparues pour comprendre effets des différences culturelles sur les modes de management. Ces modèles axés sur les dimensions /orientations de la culture nationale ont marqué une étape importante dans la constitution du domaine du management interculturel et représentent encore, un point de référence dans l'approche de la culture en management

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

Deuxième chapitre :
Diversité culturelle et
pratique du management
interculturel

Introduction

Au travers de son processus d'internationalisation, l'entreprise est confrontée à une multiplicité d'individus et d'organisations dont les systèmes de valeurs, les comportements et les attentes sont très hétérogènes. Elle tisse alors de nouveaux liens, elle est conduite à organiser le partage des compétences, elle élabore de nouveaux projets et lance de nouvelles activités. Dit autrement, le développement international oblige l'entreprise à opérer dans des environnements culturels différents, à découvrir de nouveaux mondes, à rencontrer la diversité sous de multiples facettes : diversité des marchés, des clients, des fournisseurs, des partenaires, mais aussi diversité des personnes avec lesquelles l'entreprise entre en relation ou qu'elle intègre dans son organisation.

En se confrontant à la diversité culturelle, les entreprises sont dans l'obligation d'innover, car elles doivent tout à la fois trouver des modes différents d'utilisation et de commercialisation de leurs produits et de leurs services, s'adresser à des clients dont les besoins sont différents et valoriser les avantages stratégiques que l'entreprise a construits sur son marché national. Il ya donc une nécessité d'insérer cette diversité culturelle dans un cadre cohérent et structuré qui permette une convergence des actions. Le management interculturel se présente des lors comme un acte essentiel pour reconnaître et valoriser les avantages de la diversité. . Tel est le défi à relever par les dirigeants et les entreprises.

Quel que soit le métier, la rencontre de diverses cultures constitue une réalité quotidienne au sein d'un nombre croissant d'entreprises. Si le multiculturalisme devient une nécessité pour l'entreprise, ne risque t-il pas de provoquer des incompréhensions, des mésententes, voire des conflits entravant l'accomplissement du travail ? En somme, les "chocs culturels" n'engendrent-ils pas un risque de contre-performance économique ? Et dans l'affirmative, quelles politiques mettre alors en œuvre pour transformer ce handicap en atout?

Depuis des décennies, face aux développements économique, social et technologique, la fonction de management n'a cessé d'évoluer, à la fois dans son rôle, son style et ses activités. Un des principaux facteurs d'évaluation consiste aujourd'hui à développer l'entreprise dans un contexte de globalisation des marchés, en s'attachant à gérer et maîtriser la complexité des organisations et la diversité culturelle. Mettre en œuvre une démarche interculturelle est une opération délicate à réaliser. Elle implique de proposer des dispositifs permettant de gérer la diversité culturelle puis d'exploiter ces différences en avantages concurrentiels. si le management interculturel est difficile à mettre en place en termes de méthodes, de processus, c'est que la connaissance des caractéristiques de chaque culture n'est pas suffisante pour permettre d'établir des liens entre elles. En effet il est essentiel de pouvoir savoir comment les cultures vont interagir entre elles dans un contexte de travail. C'est en effet dans la réalité des situations professionnelles que les théories trouvent leur fondement et permettent de mieux comprendre comment des équipes multiculturelles peuvent travailler ensemble avec des croyances, des valeurs et des vécus pourtant différents.

L'origine du management interculturel vient du constat qu'il existe des synergies entre les cultures qui peuvent aboutir à des améliorations sensibles et accroître l'efficacité des équipes. Différentes recherches empiriques ont d'ailleurs validé l'hypothèse de valeur dans la

diversité que celle-ci soit mesurée en termes de valeurs, attitudes, groupes ethniques ou de facteurs géographiques basés sur la nationalité.

Dans Le présent chapitre on va essayer en premier lieu, de montrer les origines de la diversité dans les entreprises, ainsi les avantages et les obstacles de la diversité culturelle, et en deuxième lieu on étudiera les pratiques du management interculturel au sein des organisations.

Avant de parler des origines de la diversité culturelle dans les entreprises, il nous semble bien correct de définir certains concepts.

1. diversité culturelle

S'inscrivant dans une perspective analytique anglo-saxonne, les Auteurs renvoient la diversité culturelle à une différence de nationalité ou d'appartenance, réelle, supposée ou ressentie, à une ethnie. Ainsi, un groupe est-il considéré culturellement diversifié dès lors qu'il est composé de membres ayant au moins deux nationalités différentes et au moins trois origines ethniques distinctes. C'est pourquoi les Auteurs distinguent entre quatre typologies de groupes : ceux nouvellement constitués sans diversité culturelle, ceux nouvellement constitués avec diversité culturelle, ceux fonctionnant à long-terme sans diversité culturelle, et ceux fonctionnant à long-terme avec diversité culturelle.¹

Cette Déclaration considère la diversité culturelle comme « facteur de développement » (article 3). Selon elle, la « diversité culturelle élargit les possibilités de choix offertes à chacun ; elle est l'une des sources du développement, entendu non seulement en terme de croissance économique, mais aussi comme moyen d'accéder à une existence intellectuelle, affective, morale et spirituelle satisfaisante » (article 3). Donc, la diversité culturelle est un moteur du développement économique et mental, parce qu'elle est la richesse de l'humanité. La Déclaration universelle sur la diversité culturelle souligne les relations très étroites entre la diversité culturelle et les droits de l'homme. La diversité culturelle « implique l'engagement de respecter les droits de l'homme et les libertés fondamentales, en particulier les droits des personnes appartenant à des minorités et ceux des peuples autochtones » (article 4). Pour protéger et promouvoir la diversité culturelle, il faut d'abord respecter la dignité humaine, notamment celle des minorités.²

2. équipes multiculturelles (groupe hétérogène)

Dans cette équipe, on retrouve plusieurs cultures. Ici, la notion de «multiculturel» prend tout son sens. Les membres de ce genre d'équipe proviennent de plusieurs régions géographiques. L'Organisation des Nations Unies (O.N.U) par exemple, est un modèle concret du multiculturalisme proprement dit. Par exemple une équipe constituée de dix américaine. La constitution de l'équipe peut alors prendre la forme suivante: quatre asiatiques, deux africains, un américain, trois européens, etc.

¹ Maria Giuseppina Bruna et Mathieu Chauvet, sous la direction de Stéphanie Dameron et Jean-François Chanlat, **La diversité, levier de performance sous condition de management**, p 24

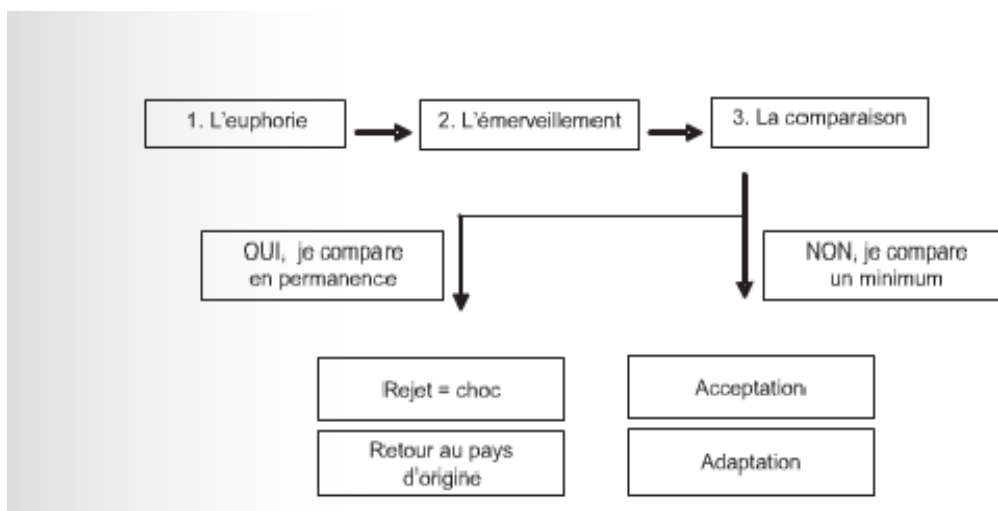
² Déclaration universelle de l'Unesco sur la diversité culturelle, Document établi pour le Sommet mondial sur le développement durable, Johannesburg 26 août - 4 septembre 2002, p 4

3. Choc des cultures :

Sentiment d'inconfort ressenti dans nos rapports avec des personnes d'autres cultures, à cause de la différence que la culture de ces personnes projette à notre égard par rapport à nos valeurs, à nos croyances et à notre propre culture.

Le choc culturel correspond à un changement brutal de situation et d'environnement, Mais il correspond surtout à une idée, en partie fautive, de la vision que le voyageur s'était faite avant de partir. Il y a souvent une grande différence entre des photos sur internet et le pays lui-même, des déplacements ponctuels et un déplacement prolongé ou il est nécessaire de côtoyer et de travailler avec les autochtones. Le cheminement de l'intégration culturelle suit pratiquement toujours le même processus surtout pour les futurs expatriés.¹

Schéma n°5 : Choc des cultures



Source : Laurent Goulveste petit traité interculturel pour réussir à l'international. Comprendre et maîtriser son environnement, Adopter un comportement efficace à l'export, piloter des équipes multiculturelle. Edition Afnor, rue Francis de Pressensé-93571 la plaine sainte- Denis cedex 2010, p 13

L'euphorie : c'est juste après l'arrivée au nouveau pays, vous pouvez avoir des attentes et des espoirs élevés. C'est une période fascinante. Tout est si nouveauté si intrigant.

L'émerveillement : arrivés dans le pays, ils se réjouissent du dépaysement et se confirment les justificatifs initiaux de leur départ. Tout est nouveau et beau, chaque jour est une nouvelle découverte, une nouvelle aventure. Tous les sens sont en éveil, rien n'est routinier, à chaque minute ils rencontrent une surprise.

La comparaison : puis les jours passent, certaines tâches deviennent répétitives et retrouvent donc une certaine « lourdeur » : faire des courses, s'occuper de l'administratif, emmener les

¹ Laurent Goulveste , petit traité interculturel pour réussir à l'international. Comprendre et maîtriser son environnement, Adopter un comportement efficace à l'export, piloter des équipes multiculturelle. Edition Afnor, rue Francis de Pressensé-93571 la plaine sainte- Denis cedex 2010, p12.

enfants à l'école, occuper l'espace temps quand le conjoint est absent. Toutes ces actions vont être rapidement comparées avec le pays d'origine. ¹

Les exemples de frictions interculturelles ne manquent pas entre entreprises, tout partenariat, opération à l'étranger, conquête du marché locale, offrant un terrain propice aux décodages et aux malentendus. Selon une enquête menée par un cabinet français de consulting, « les différences culturelles représente l'entraves majeure aux prises de participation en Europe ». une autre enquête révèle que 35% des hauts dirigeants voient dans les divergences le problème numéro un en matière d'acquisitions étrangères. ²

Un exemple qui illustre un choc culturel entre organisations, est celui d'une entreprise de forage pétrolier qui s'installe dans une île du Pacifique et emploie de la main-d'œuvre locale. Au terme de la première semaine de travail, tous les chefs d'équipe sont retrouvés égorgés : il était inacceptable, dans une société où l'âge est le reflet du statut social, que des jeunes donnent des ordres à leurs aînés. ³

Section 1: les origines de la diversité dans les entreprises

Les entreprises sont conduites à aborder les activités sous un angle essentiellement économique. L'univers des différences culturelles, leur et dans bien des cas déroutant et insaisissable. Mais face à la logique économique de la globalisation, des différences culturelles se manifestent de manière plus ou moins larvée. Par les problèmes d'adaptation que rencontrent les cadres expatriés. Par la difficulté de contrôler et de gérer certaines filiales lointaines. Par le choc des cultures issu de rapprochements avec des entreprises, d'autres pays. L'impact des différences culturelles sur la gestion internationale des entreprises est donc réel. Encore faut-il en prendre conscience et le « vivre ». Il est proposé de développer certaines situations d'entreprises, dans lesquelles, cette réalité interculturelle prend tout son sens et peut parfois devenir un réel problème pour la direction des entreprises internationales. ⁴

1-l'internationalisation des activités

L'impact des différentes cultures sur la gestion des entreprises au niveau international est aujourd'hui bien réel. L'internationalisation des sociétés est devenue une condition vitale si celles-ci veulent rester compétitives. Les marchés nationaux devenant trop exigeants, les entreprises étendent leurs activités à l'étranger. Si beaucoup s'agrandissent en créant des filiales étrangères, elles doivent aussi souvent s'associer à des autres firmes ou se regrouper dans le cadre de fusions et autres alliances. Elles partagent ainsi les ressources, compétences et savoir-faire. Les motifs d'association sont généralement la valorisation des points forts de chaque partenaire et la possibilité de réaliser des synergies des coûts liées au partage des

¹ Laurent Goulveste, *op cit* p 14

² Susan Shneider, Jean Louis Barsoux, **Management interculturel**, édition person, éducation, paris, p13

³ **Idem**, p13

⁴ Olivier Meier, **op cit**, page 63.

ressources. Le paysage économique mondial a donc considérablement changé sur ces 10 dernières années.¹

2. L'émergence d'une économie du savoir

De nombreuses recherches montrent que les transformations récentes du travail ont conduit à de nouveaux rapports de l'homme au travail. En effet, ces transformations dépassent la structure interne de l'entreprise et se répercutent également dans la manière d'organiser le « tissu productif ». Au lieu de procéder à une diversification des activités, les entreprises tendent vers une spécialisation de leurs fonctions et choisissent les activités périphériques à leur fonctionnement à l'externalisation². Du coup, divers éléments convergent vers la substitution du contrat de travail collectif au profit d'un contrat individuel de service. Cela contribue, pour l'entreprise, à évacuer les contraintes relatives au droit du travail mais réduit la protection des travailleurs qui sont souvent écartés du meilleur statut qu'offre la convention collective défendue par les instances syndicales. Cette flexibilité dans l'organisation du travail force les travailleurs à acquérir une plus grande polyvalence mais aussi à faire valoir une qualification de plus en plus élevée.³

C'est la transition d'une organisation du travail portée par la qualification vers une gestion de processus fondée sur les compétences. En d'autres termes les nouvelles exigences de production (qualité totale, certification, juste à temps, etc.) « Forment maintenant une nouvelle codification élargie des réalités du travail » qui recherche de plus en plus de nouveaux gisements de compétences.⁴

3. la mondialisation

Dès le milieu des années 1960, les firmes internationales se rebaptisent multinationales, suggérant ainsi qu'elles épousent les intérêts de chaque nation ou elles s'installent. Dans les années 1980, le lexique managérial inaugure la langue du global. Dans cette optique la mondialisation nomme le projet de construction d'un espace homogène de valorisation, d'unification des normes de compétitivité et de rentabilité à l'échelle planétaire. Elle devrait se borner à signifier le projet de capitalisme mondial intégré.⁵

Le développement scientifique. Les nouvelles technologies de la communication qui facilitent des liens de plus en plus étroits entre des individus physiquement éloignés et l'édification de structures organisées en réseaux de savoirs constituent des éléments fondamentaux qui contribuent à l'expansion économique. Ils sont au cœur des transformations du monde du travail qui concourent vers une globalisation marquée des marchés, et vers une restructuration des modèles d'entreprise. A l'inverse de la main-d'œuvre hautement qualifiée

¹ Olivier Meier, **op cit**, pp 63-66.

² Boltansky, L et Chapello, E, **le nouvel esprit du capitalisme**, édition Gallimard, Paris, 2004, p 56

³ **Idem** p 61.

⁴ Brangier, E et Lancry, A, Louche C, **les dimensions humaines et psychologiques du travail et des organisations**, presses universitaires de Nancy ;2004, p63

⁵ Armand Mattelart, **Diversité culturelle et mondialisation**, collection repères édition la découverte, 9 bis, rue Abel-Hovelacque 75013 Paris 2005, 2007, pp 63-64.

qui fait un déplacement surtout vers l'intérieur. Les flux de capitaux et de marchandise ont une croissance essentiellement tournée vers l'extérieur¹. En effet, il devient de plus en plus facile pour les entreprises de délocaliser leur production vers des marchés plus compétitifs où le travail est moins bien rémunéré et l'exploitation du personnel est chose courante tant les normes régissant le travail sont absentes. Les activités de production sont donc reléguées à l'externalisation qui permet une main-d'œuvre interchangeable et précaire chargée d'absorber le poids des variations au niveau de la production².

Les entreprises s'évitent ainsi de payer une main-d'œuvre inutile en période creuse ou des heures supplémentaires à des tarifs exhaussés. L'avantage d'une main-d'œuvre précaire est qu'elle doit s'investir pleinement dans son travail pour en assurer la sauvegarde. Pour de nombreuses entreprises ce processus d'externalisation semble être une source de production de plus-value assurée et procurer des profits plus avantageux. Le rapport concurrentiel se situe dans la capacité d'élargir et d'entretenir l'étendue des réseaux par-delà les frontières. Ainsi, la mobilité des entreprises à l'échelle internationale suppose de fait la gestion d'un personnel réparti dans plusieurs pays et comportant donc des différences culturelles. Cette situation constitue une autre façon pour l'entreprise d'être en contact avec la diversité culturelle³.

4- Développement technologique : diffusion de nouvelles technologies de l'information et de la communication :

Toute activité internationale suppose une communication. Dans les affaires menées à travers le monde -échange d'informations et d'idées, prise de décision, négociation, motivation ou direction-, tout est fondé sur l'aptitude des gestionnaires issus d'une culture à communiquer efficacement avec des gestionnaires et des employés issus d'autres cultures. En soi, l'efficacité de la communication est un défi lancé à tous les gestionnaires du monde, même quand leur personnel est culturellement homogène. Ce défi devient d'autant plus difficile quand le personnel provient de différents contextes linguistiques et culturels.⁴

.Au 20^e siècle, il était déjà difficile d'échanger avec des individus venant d'une autre région. L'intrus était qualifié « d'étranger ». Ce terme portait déjà à lui seul toute la méfiance, tout le rejet, toute la peur de rencontrer l'autre, la peur, qu'il vienne prendre quelque chose qui ne lui appartenait pas.⁵

La fin de 20^{ème} siècle a consacré l'usage des technologies de l'information et de la communication. En seulement un siècle, le rapport à la communication entre les hommes, le

¹ Mutabazi, E., Altman, Y., Klesta, A., Poirson, P., management des ressources humaines à l'international, filiales-fusions-acquisitions-alliances-coopération, édition Eyrolles, Paris 1994, p78

² Boltansky, L. et Chiapello, E., op cité, p89

³ Mutabazi, E., Altman, Y., Klesta, A., Poirson, P., op cité, p80

⁴ Jkaoua Btissam, La politique de communication internationale, cas de la société Green, Projet de fin d'étude pour l'obtention du D.U.T., Université Sidi Mohammed Ben Abdellah Ecole supérieure de Technologie, année universitaire 2003/2004 p 69.

⁵ Monique Gouiran, construire l'entreprise de demain, Identité, mobilité, responsabilité sociétale et développement durable pour gagner ensemble, édition Afnor rue Francis de Pressensé-93571 la plaine sainte-Denis cedex, 2006, pp47-48

rapport au monde s'est totalement transformé. Cette transformation a fondamentalement changé la représentation du monde et mis un terme à l'imaginaire collectif vieux de plusieurs millénaires, rendant très pragmatique le rapport au monde en général et aux autres hommes en particulier.¹

La « Nouvelle Économie » nommée économie mondiale, se caractérise par :

a) De nouvelles façons de communiquer, en particulier par :

- ❖ E-mail ce qui accroît la vitesse de transmission des échanges interpersonnels et permet de stocker l'information reçue ou émise sur support électronique plutôt que sur papier.
- ❖ Le **Web** est une représentation qui permet de relier des milliers d'ordinateurs à travers le monde. Son principal atout est d'offrir un accès très convivial aux informations puisqu'il affiche des pages contenant du texte accompagné d'éléments multimédia tels que des images et des sons ;

b) Un phénomène majeur : l'accès instantané à une masse d'informations qui supposait auparavant soit de se déplacer, soit d'avoir en ligne la personne compétente, soit de consulter de nombreux annuaires, journaux, dictionnaires et documents divers, et consommait un temps considérable.²

D'une manière générale, les arguments qui plaident pour une plus grande diversité culturelle dans les organisations peuvent être ramenés aux éléments suivants:

- l'évolution démographique et la diversité culturelle croissante de la population qui invitent les employeurs à refléter dans leur main d'œuvre cette diversité
- Mais aussi à l'intégrer dans leur approche de la clientèle et des usagers, eux-mêmes de moins en moins homogènes culturellement;
- la mondialisation croissante qui implique de disposer d'un personnel capable de rencontrer et de négocier avec des personnes issues de différents pays et régions ;
- la plus-value que représente l'hétérogénéité des cultures plus d'innovation et de créativité notamment dans la définition des produits et des services grâce à La confrontation de différents cadres de référence et de différentes façons de penser et d'agir.

Section 2: les avantages et les risques de la diversité culturelle au sein des organisations

Dans ce contexte de mondialisation, la diversité culturelle s'impose comme un élément central du management. Pour les entreprises, 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. la diversité culturelle ne doit pas uniquement se voir comme une contrainte ni comme une simple conséquence de la nécessaire d'adaptation aux évolutions du marché. la diversité des cultures peut constituer pour les entreprises, un véritable avantage concurrentiel (Hoeckilin, 1994 : Adler, 1980)³.

¹ **Idem**, p45

² Jean Brillman et Jacques Hérard, **les meilleures pratiques de management dans le nouveau contexte économique mondiale**, sixième édition, édition d'organisation, 2006, p 8

³ Olivier Meier, **op cité** p72

Aborder le thème des différences culturelles n'est pas sans risque, étant donné que toutes sortes de préférences chargées de valeurs sont exposées. De ce fait il est nécessaire de préciser que les relations interculturelles sont également sources d'incompréhension et d'erreur d'interprétation qui peuvent rapidement mener à des tensions, voire aux conflits.

La répétition de ces chocs culturels peut donc engendrer des effets contre-productifs pour l'organisation. Selon Dupriez (1999), ignorer la diversité culturelle et ses enjeux peut conduire à des "mismanagement", à des erreurs de gestion ; lorsque la diversité culturelle s'accompagne d'une faible intégration de certaines composantes culturelles, celle-ci finit toujours par entraîner des coûts supplémentaires. Dans ce même contexte, Chouat et Gosselin (1993) dénoncent le gaspillage des ressources humaines : « nous voyons de nombreux employés issus de groupes non traditionnels s'adapter, se conformer, réduire leur potentiel, perdre leur identité ainsi que leur estime de soi et, à l'occasion, s'épuiser à essayer d'être quelqu'un qu'ils ne sont pas... ». Ces deux auteurs affirment que « la grande quantité d'énergie que les individus dépensent dans leurs efforts pour s'assimiler, pourrait être mieux utilisée à résoudre des problèmes, à identifier des nouvelles occasions d'affaire ou à développer de nouveaux produits ».¹

1 Les avantages de la diversité culturelle

1.1. Diversité culturelle source d'enrichissement des compétences décisionnelles et stratégiques dans les organisations :

Dans un contexte d'instabilité croissante de l'environnement, d'essor rapide de la mondialisation, d'internationalisation et de diversification accrues de la main-d'œuvre – notamment hautement qualifiée – la sensibilité des managers aux problématiques de la gestion de la diversité culturelle est allée croissante.

La diversité peut contribuer utilement à la prise de décision et à la résolution des problèmes, en apportant des perspectives différentes, un vaste éventail de compétences et une évaluation critique plus robuste (Bassett-Jones, 2005).

Les équipes caractérisées par leur diversité ont la capacité d'accéder à de plus larges réseaux de relations professionnelles, de capital culturel et de compétence, et d'intégrer ces atouts dans le processus de décision.²

Si l'on suit Cox (Cox Taylor, 1994), la diversité culturelle au sein des équipes de travail impliquerait une meilleure qualité des décisions. En effet, les points de vue des groupes minoritaires permettraient de considérer des alternatives non-évidentes et seraient particulièrement utiles dans les processus de jugement de situations inédites.

Ainsi la diversité culturelle peut-elle contribuer à prendre de meilleures décisions mais pas forcément de la manière la plus simple. Par un croisement de référentiels analytiques

¹ Manel ABDE LJALIL et Sébastien DINE, **op cit**, pp5-6

² Commission européenne pour l'emploi et la solidarité sociale, **DIVERSITÉ ET INNOVATION UNE OPPORTUNITÉ COMMERCIALE POUR TOUS**, version définitive, 2007/2013, p11.

différents, la diversité culturelle permettrait d'accroître la problématisation des sujets abordés et fournirait aux décideurs d'avoir accès à des éventails élargis de propositions.¹

Dans un environnement hautement compétitif et face aux menaces de récession, les entreprises prennent de plus en plus conscience de l'importance de la diversité culturelle en tant que source d'avantage concurrentiel. Pour cette raison, elles cherchent des stratégies et des changements structurels qui vont faciliter l'acquisition et le transfert des connaissances et du savoir pour développer un avantage compétitif². Richard (Richard Orlando C., 2000) intègre la diversité culturelle des collaborateurs parmi les ressources stratégiques pour l'organisation en ce qu'elle permettrait à l'entreprise d'avoir accès à des expériences et compétences supplémentaires. En se nourrissant aussi de l'apport de la sociologie néo-structurale et des théories de l'innovation sociale (Alter Norbert, 2005 ; Lazega Emmanuel, 2008), Cox considère que les collaborateurs, et notamment les cadres divers, permettraient d'enrichir la perspective de vision stratégique et d'action de l'entreprise. Et ce car ils possèderaient des affiliations sociales particulières leur permettant :

- d'avoir accès à des informations non-redondantes mobilisables pour l'entreprise, à l'heure même où l'information s'avère un enjeu stratégique pour les organisations, de mobiliser des référentiels culturels non-habituels permettant de problématiser de manière novatrice les questions-clés se posant à l'entreprise,
- d'identifier potentiellement des enjeux sous-appréhendés et des secteurs sous-investis (marchés latents...) par l'entreprise, de par leur relative étrangeté vis-à-vis du système social.³

En ce sens, la mise en place de politiques de gestion de la diversité culturelle permettrait potentiellement :

- d'enrichir le panier de ressources et compétences à disposition de l'organisation en intégrant dans l'entreprise des collaborateurs à fort potentiel traditionnellement sous-identifiés, sous-valorisés et sous-fidélisés,
- d'améliorer la qualité des décisions prises en organisation en enrichissant les perspectives analytiques et développant des solutions novatrices.

1.2. Diversité culturelle levier pour augmenter la créativité de l'entreprise :

Dans une économie de la connaissance, la diversité constitue un atout majeur car la créativité dépend de la variété des personnes et de leurs parcours. La diversité doit être considérée comme un accélérateur de l'innovation,⁴ dans ce contexte Adler (1994) affirme qu'une équipe interculturelle, grâce à la diversité de culture de ses membres, dégage un plus grand nombre d'idées qu'un groupe homogène. Le fait d'examiner un problème sous des angles différents amène à plus de solutions. En effet, pour de nombreux auteurs, la diversité culturelle est de nature à augmenter l'efficacité et la productivité des équipes interculturelles.

¹ Maria Giuseppina Bruna Mathieu Chauvet, Cahier de recherche n°2 **La diversité, levier de performance...sous condition de management**, l'Université Paris Dauphine, juillet 2010, pp 8

² Commission européenne pour l'emploi et la solidarité sociale, **op cité**, p 5

³ Maria Giuseppina Bruna Mathieu Chauvet, **op cité**, pp 8-9

⁴ Groupe école supérieure de commerce PAU n3, **Comment réussir la politique de diversité dans l'entreprise** ?p2

D'après les travaux de Bartlett (1989), l'innovation constitue un des objectifs prioritaires dont les entreprises multiculturelles bénéficient en raison de l'exploitation des différences. Cette réalité interculturelle permet la confrontation des idées de chacun et d'explorer de nouvelles pistes.

Les individus qui ont travaillé dans un environnement multiculturel ont plus de tolérance et une grande ouverture aux cultures différentes. Gauthey & Xardel (1990) les appellent « les clairvoyants de l'interculturel » : ce sont des personnes ouvertes à l'extérieur, capables de prendre du recul par rapport à leur expérience et d'émettre des hypothèses quant aux comportements des étrangers qu'ils côtoient.¹

Le lien entre diversité et innovation est fonction des différences de mentalité, de Perspectives et de ressources individuelles. La diversité contribue à l'innovation de plusieurs façons.

- La flexibilité, la créativité, et la capacité d'innovation sont renforcées par l'existence de mentalités différentes – ce qui revient à dire que les personnes qui ont les mêmes opinions prennent les mêmes décisions, [limitant] l'étendue et la profondeur de la pensée innovatrice et créatrice (Ozbilgin 2008).
- Même s'il arrive qu'une remise en question de la façon de penser, des croyances et des connaissances d'individus ou des groupes produisent un apprentissage efficace, un mélange diversifié de participants et un environnement dans lequel tous les individus ont le sentiment que leurs idées sont appréciées a plus de chances d'arriver au même résultat².

Instituée en avantage concurrentiel potentiel pour l'entreprise, la diversité culturelle nourrirait potentiellement la créativité des équipes. Aussi en s'appuyant sur une étude empirique portant sur le *brainstorming*, Cox, Lobel et McLeod (McLeod Poppy Laretta, Lobel Sharon Alisa, Cox Taylor H. , 1991) ont remarqué que les idées produites par des groupes diversifiés d'un point de vue « ethnique » affichent une meilleure qualité que celles produites par des groupes homogènes. Cela tiendrait à l'impact dé-neutralisant et désinhibiteur de l'hétérogamie sociale au sein des équipes sur la propension à l'innovation³.

1.3. Diversité culturelle outil pour renforcer l'image et la réputation de l'entreprise auprès du public

La mise en place d'une politique de la diversité est une preuve de l'engagement de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Ainsi certaines entreprises font de la diversité un argument pour améliorer leur image auprès de leurs clients internes et externes.⁴

¹ Institut du management, **comment manager la diversité ?** Formation du 19 mars 2012 à l'IUT Lumière Lyon 2, p7.

² Commission européenne pour l'emploi et la solidarité sociale, **op cité**, p 11

³ Maria Giuseppina Bruna Mathieu Chauvet, **op cité**, p9

⁴ Groupe Conseil Continuum, **guide pratique de la gestion de la diversité interculturel en emploi**, Dépôt légal Québec – 4e trimestre 2005, p 12

De nombreuses entreprises ont en effet compris que la diversité culturelle de leurs clients appelait une diversité dans les rangs de leurs propres salariés. Cette stratégie de diversification des ressources humaines de l'entreprise internationale permet de mieux répondre aux attentes de sa clientèle, de rehausser son image de marque ainsi que sa légitimité.¹

1.4. Diversité culturelle outil d'adaptation de l'entreprise à son environnement

De nombreuses entreprises restent encore largement attachées au modèle hiérarchique pour coordonner et gérer leurs différentes activités : ce modèle est généralement adapté aux situations stables et prévisibles. Il est basé sur l'autorité (statut) et non forcément sur la compétence, et s'appuie sur un système d'information simple (de type descendant) et une structure lourde avec différents échelons à fonctionnalités compartimentées. Il peut occasionner des goulots d'étranglement au sommet et provoquer des conflits entre la base et le sommet, lors des ajustements. En termes d'évaluation, ce mode d'organisation peut également constituer un frein aux changements au profit du statu quo, et montrer rapidement ses limites, lorsqu'il s'agit de répondre à la complexité de l'environnement. La diversité culturelle peut constituer une réponse à ces insuffisances, si elle bien mise en valeur. Le développement d'équipes interculturelles se présente en effet comme une réponse organisationnelle à un environnement exigeant.²

Pourtant, uniquement 12% des entreprises interrogées lors d'une enquête effectuée par le groupe école supérieure de commerce PAU, considèrent que la diversité les aide à mieux négocier avec leurs clients. Améliorer le dialogue avec les parties prenantes : 40% de l'enquêtés considèrent que les organisations avec lesquelles ils doivent négocier sont très diverses et que le fait de disposer de relais d'origines diverses permet à l'entreprise de mieux négocier avec son environnement.³

Le tableau ci-après résume les différents apports d'une gestion efficace de la diversité.

¹ Manel ABDELJALIL et Sébastien DINE, **op cité**, p 4.

² Olivier Meier, **op cité**, pp 75-76

³ Groupe école supérieure de commerce PAU n°3, **op cité**, p 2

Tableau n°2 : les avantages de la diversité culturelle au sein des organisations

Domaine concerné	Bénéfices attendus
Marketing et commerce	Capacité de répondre rapidement et directement Aux attentes et préférence des marchés locaux.
GRH	Capacité d'enrichir personnellement les salaires de l'entreprise de développer chez eux de nouvelles aptitudes et sensibilités. Capacité de recruter et fidéliser des personnes de cultures et d'horizons différents.
Gestion et organisations	Capacité de réduire les couts et d'augmenter la flexibilité de l'organisation par une meilleure allocation des ressource et une plus grande réactivité face à des besoins variés et aux évolutions de l'environnement.
Prise de décision	Capacité accrue de résoudre des problèmes complexes. grâce à la diversité des compétences au sein des équipes.
Analyse et réflexion	Capacité de minimiser les risques de conformité et d'inertie grâce à la conformation des points de vue au sein des équipes.

Source: T.H .Cox et S.Blake (1991). Managing cultural diversity for organizational competitiveness, academy of management executive, vol.3 n 5 p 45-56

2. les risques de la diversité culturelle

2.1. Les principaux pièges des relations interculturelles

2.1.1. Les stéréotypes

Les stéréotypes sont des croyances collectives qui représentent la perception qu'un groupe d'individus se donne d'un autre groupe. Ils ont une dimension à la fois pragmatique, en simplifiant la réalité pour faciliter l'action, et idéologique, dans la mesure où ils révèlent indirectement le système de valeurs de celui qui les utilise¹.

Le problème principale d'un stéréotype est qu'il donne souvent une image figée et incomplète des individus, fondée sur des généralisations qui ne tiennent pas compte des caractéristiques de chacun des membres du groupe étudié. Le stéréotype, en raison de son caractère simpliste et répétitif. Présente donc comme risque majeur d'apparaître comme une vérité universelle, unanimement admise.²

¹ Gruère, Jean. Pierre et Morel, Pierre, Cadres français et communications interculturelles, édition Eyrolles, Saint Germain, Paris, 1991, p2

² Olivier Meier, op, cité, p87

2.1.2. Jugements ethnocentriques et préjugés

L'ethnocentrisme est la tendance à traduire les mœurs et coutumes des autres en fonction de sa propre culture. C'est également la tendance que certains individus ont d'affirmer que leur culture est meilleure que toutes les autres. L'ethnocentrisme se manifeste le plus couramment à travers des attitudes allant des simples moqueries et rires au refus d'entretenir les rapports avec d'autres individus de cultures différentes. Les relations que nous entretenons avec les groupes sont souvent guidées par des stéréotypes. S'il l'on souhaite évoluer dans une relation, il est essentiel d'aller au-delà des stéréotypes. Néanmoins, leur existence peut dans certains cas être bénéfique. Certains stéréotypes peuvent, par exemple, représenter un point d'entrée valable afin d'obtenir ultérieurement davantage d'information sur un groupe.¹

2.1.3 créer une sorte d'homogénéité pour masquer les différences

Dans le cadre d'une coopération internationale, beaucoup d'entreprise confrontées à des situations d'interculturalité au sein de leurs équipes adoptent la démarche suivante afin de prévenir tous types de dysfonctionnements, le raisonnement très simple est le suivant :

1. Nous sommes différents ;
2. Être différent nous pose quelques problèmes ;
3. Donc il faut retrouver une homogénéité à tout prix pour pouvoir atteindre nos buts ;
4. Créons donc une base de valeurs communes à l'aide des consultants qui sont des experts des valeurs de deux cultures ;
5. Suivons les directives sans les questionner ;
6. Si tout le monde collabore, les différences ne dérangeront plus et nous
7. pourrons « oublier » qu'elles existent.²

2.2. Dangers de la diversité culturelle au sein des organisations

2.2.1 Susciter des incompréhensions

Lorsque les membres d'un groupe partagent la même culture nationale, les solutions apportées ont des chances d'être plus rapides et naturelles et de demander moins d'efforts. À l'inverse, la diversité des équipes peut ralentir le processus de relation, en suscitant des incompréhensions. Elle peut en effet limiter les flux de communication (entre les membres).³ Dans un contexte interculturel, une des premières difficultés est la confrontation de différentes langues maternelles. Il va donc falloir se mettre d'accord sur une langue commune. Ce choix est souvent le résultat d'un compromis entre la nationalité du groupe et une réalité géographique et stratégique de l'entreprise ; travailler avec l'étranger pour un groupe transnational induit généralement de parler la langue des affaires qui aujourd'hui est l'anglais. Néanmoins, il existe des entreprises qui privilégient plutôt la langue de siège social principal

¹ Fethi Tlatli, Manoëlla Wibaut, **le GPS Interculturel**, première partie, p, 101

² Virginia Drummond, **le management interculturelle, gérer la dimension multiculturelle dans les entreprises**, GERESO édition, 26 rue Xavier Bichat -72018 le Mans cedex2 , 2010 ,p82.

³ Olivier Meier, **op, cité**, p77

de l'entreprise comme plusieurs multinationales françaises où le français est la langue de travail dominante. Ce choix va favoriser les personnes qui maîtrisent la langue adoptée pour les communications organisationnelles car maîtriser une langue est souvent signe de pouvoir et d'influence. Le degré de maîtrise de cette langue peut être très variable ce qui peut engendrer de la frustration, de la démotivation.¹

La diversité culturelle peut donc fortement compliquer la dynamique du groupe car elle peut engendrer des problèmes de relation et d'incompréhension entre les partenaires. Une mauvaise interprétation d'un message ou d'une attitude peut ainsi provoquer des tensions entre les membres de l'équipe et créer un clivage en fonction des origines culturelles de chacun. La diversité culturelle peut alors entraîner des conflits qui coûtent chers et qui risquent de bloquer les avancées du projet.²

2.2.2. Accentuer les problèmes et les dysfonctionnements

Des échanges interculturels fréquents peuvent poser de réels problèmes d'organisation, en raison de la difficulté à comprendre le système de référence de personnes de nationalité différents. Lorsqu'une personne coopère avec une autre, elle va réagir en fonction de son histoire, de sa culture, avec ses spécificités linguistiques, juridiques, sociales, ethniques et religieuses. Les différences de nationalités au sein d'une entreprise peuvent entraîner des oppositions au niveau du management compte tenu des valeurs privilégiées par chaque culture.³

2.2.3 Générer des conflits

La diversité culturelle au sein d'une équipe peut se révéler particulièrement délicate à gérer surtout lorsque nous considérons que le conflit est inhérent à toute équipe. Pour plusieurs dirigeants, le conflit est fictif, voire inexistant, car ils considèrent souvent qu'ils n'y a que des personnes difficiles. Ainsi les différences culturelles peuvent créer des conflits destructeurs pour une équipe. Les raisons associées à ces difficultés sont généralement liées aux facteurs de compétition interne et externe (critères de performance, recherche de gains, l'existence de résultats et la pression temporelle). En général, le conflit au sein d'une telle équipe provient de l'utilisation consciente ou inconsciente d'une simplification de la réalité, à travers des stéréotypes, des préjugés et même des jugements de valeurs. En effet, la confrontation d'un individu vis-à-vis d'un autre appartenant à son équipe engendre des idées préconçues. Ces idées préconçues se manifestent en général par des stéréotypes et des préjugés.⁴

¹ Cusumano Christophe, **La question du langage et de la communication dans le management international : un défi pour les hommes et les organisations**, Colloque : 6ème séminaire d'études du groupe GEM, 2009, p2.

² Désiré Loth, **Les enjeux de la diversité culturelle : le cas du management des équipes interculturelles**, Revue internationale sur le travail et la société, Volume : 4 Numéro : 2, 2006, p125

³ Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat, **Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées**, édition Presses de l'Université Laval : Télé-université, Québec 2008, p58

⁴ Michel Moral, **op cité**, p 120.

2.2.4 Accélérer le taux de rotation du personnel

La stabilité du personnel dépend de la capacité de l'entreprise à créer les conditions de sécurité et de stabilité dans le cadre de son organisation du travail. Ceci implique notamment la possibilité d'inscrire l'action de l'individu dans la durée. Cela 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'équipes de travail soudées et solidaires. C'est en effet de cette manière que l'entreprise peut créer une stabilité au sein de son organisation en favorisant l'esprit d'équipes et le sentiment d'intérêt général. L'entreprise doit motiver les acteurs autour de projets ou d'actions leur faisant prendre conscience que leurs ressemblances sont supérieures à leurs différences. Des lors, l'arrivée de nouveaux arrivants de cultures très différentes en nombre important peut venir ralentir ce processus de construction collectif en créant des tensions entre nouveaux et anciens salariés¹.

Section 3 : Pratique de management interculturel dans les organisations

1- Internationalisation des organisations

L'internationalisation, telle qu'appliquée à une firme, pourrait être aperçue comme étant un processus, une finalité et/ou une manière de penser. Elle est définie comme étant un processus de développement des transactions à un niveau international qui voit l'entreprise s'engager de plus en plus dans des échanges de produits spécifiques sur des marchés sélectionnés.²

Schéma n°6 : Les étapes du développement international des entreprises

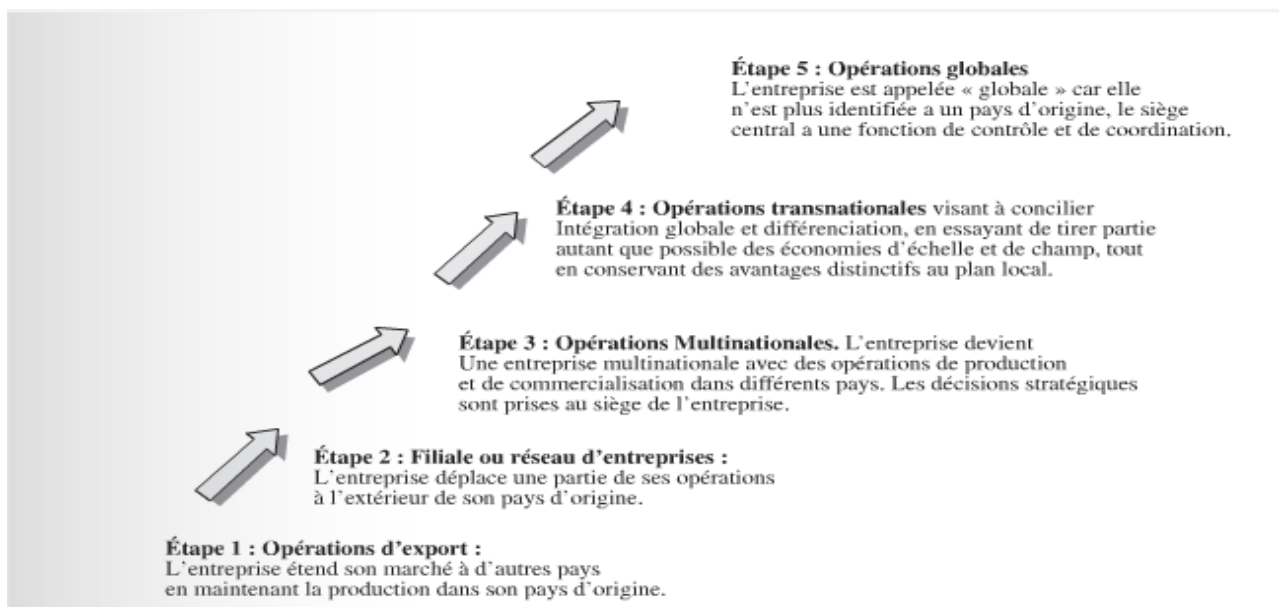


Figure : Olivier Meier, Management interculturel, Edition Dunod, Paris, 2004 p, 103

¹ Gilles Untereiner, Différences culturelles et management, édition Maxima Laurent du Mesnil, Paris, 2004, p145.

² LOKMAN ZAIBET, HABIB BEN SALEM, processus d'internationalisation et performances compétitive des entreprises Agro-alimentaires, cas de la Tunisie, 2/2003, p15.

Le premier stade de développement correspond aux politiques d'exportation. Dans ce type de stratégie 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.

Le second stade concerne le développement de réseaux de distribution à l'étranger, 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.

2- adaptation interculturel

Dans le cadre de l'internationalisation des firmes, l'adaptation des expatriés au poste proposés est un élément primordial pour accompagner le développement des pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) et de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Le transfert de compétences de l'expatrié vers l'organisation après son retour de mobilité constitue également un enjeu fondamental pour l'entreprise (Berthier, 2007). Festing et Mueller (2007) parlent de retour sur investissement. La réussite d'un expatrié dépend de son adaptation à sa nouvelle situation à l'étranger. Les échecs des missions d'expatriation sont généralement dus à une non adaptation du conjoint ou de la famille et à une non adaptation de l'expatrié en personne à son nouvel environnement.¹

2.1 Définition de l'adaptation interculturelle

Le terme adaptation est défini par le grand Robert comme « l'art de relation harmonieuse avec le milieu dans lequel l'individu peut satisfaire la plupart de ses besoins et répondre aux demandes de ce milieu ». La littérature sur l'adaptation interculturelle s'accorde à définir l'adaptation comme « le degré de confort psychologique d'une personne avec plusieurs aspects d'un nouvel environnement »

La notion d'adaptation interculturelle est décrite alors comme l'état psychologique d'un individu confronté à un changement et ses réactions face à la différence culturelle. Les auteurs soulignent ainsi que l'état d'esprit dans lequel se trouve le cadre étranger au cours de son processus d'adaptation se traduit soit par l'intégration de la différence rencontrée, soit, au contraire, par son rejet.²

2.2. Modélisation de l'adaptation interculturelle

2.2.1 Le modèle d'adaptabilité de Cerdin (2005)

Le processus d'adaptation à une autre culture suit une courbe en U¹ composée de trois étapes :

¹ Soufyane Frimousse, Mobilité internationale, cadres locaux et DRH dans les multinationales marocaines, diversité des représentations et des interactions, Revue internationale sur le travail et la société, vol 5, N3, 2007, p35

² Manel ABDELJALIL, L'ADAPTATION DES CADRES ETRANGERS DANS LES ENTREPRISES EN FRANCE, W.P. n° 748, Mars 2006, p5

Une phase initiale d'allégresse et d'optimisme (la lune de miel), une période d'irritabilité, de frustration et de confusion (le lendemain matin), puis une adaptation graduelle au nouvel environnement (bonheur assuré). Même si cet enchaînement n'est pas inévitable, les expériences émotionnelles ne sont en soi pas extraordinaires. L'intensité des réactions dépend souvent de la motivation et des attentes par rapport à l'idée de s'installer à l'étranger, de la distance culturelle séparant les pays d'origine et d'accueil et du degré d'incertitude dans les activités à assumer.¹

C'est après la période « lune de miel », que l'expérience peut tourner à l'échec. Les divergences culturelles sont à l'origine de problèmes. Une implication plus forte dans la nouvelle culture révèle chaque jour des contrastes gênants.

Le choc culturel peut être cause de frustration, de dépression ou d'une sensation de « mal du pays ». Il peut aboutir pour l'expatrié, à un désir, de vouloir rentrer dans son pays d'origine.

Il peut, dans le cas contraire, encourager la personne à s'investir d'avantage et à vouloir mieux connaître la culture du pays.

L'écoulement du temps permet une meilleure connaissance de la langue et de la culture. Le bon déroulement de la mission réduit l'écart « nous/eux » avec les autochtones. Il facilite la collaboration et la compréhension et entraîne une adaptation plus facile. En revanche, s'il existe des tensions, cet écart s'intensifie au même titre que les conflits et l'adaptation devient impossible. La sociabilité et l'ouverture d'esprit sont primordiales pour une bonne expatriation.

Schéma n°7: processus d'adaptation interculturel

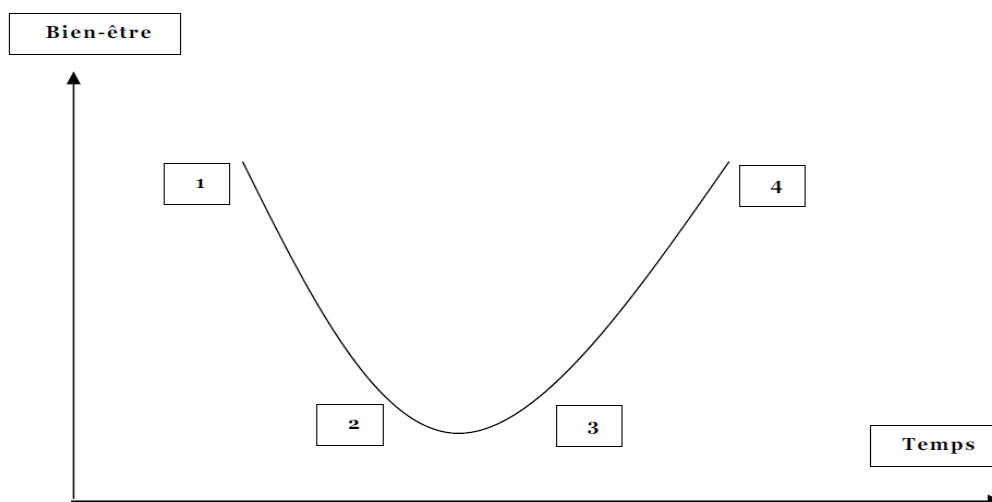


Figure : www.bve.ulaval.ca

¹ Susan Schneider, Jean-Louis Barsoux, **Management interculturel**, Edition Pearson Education, Londres, 2003, p193.

Tableau n°3 : Etapes d'adaptation interculturel

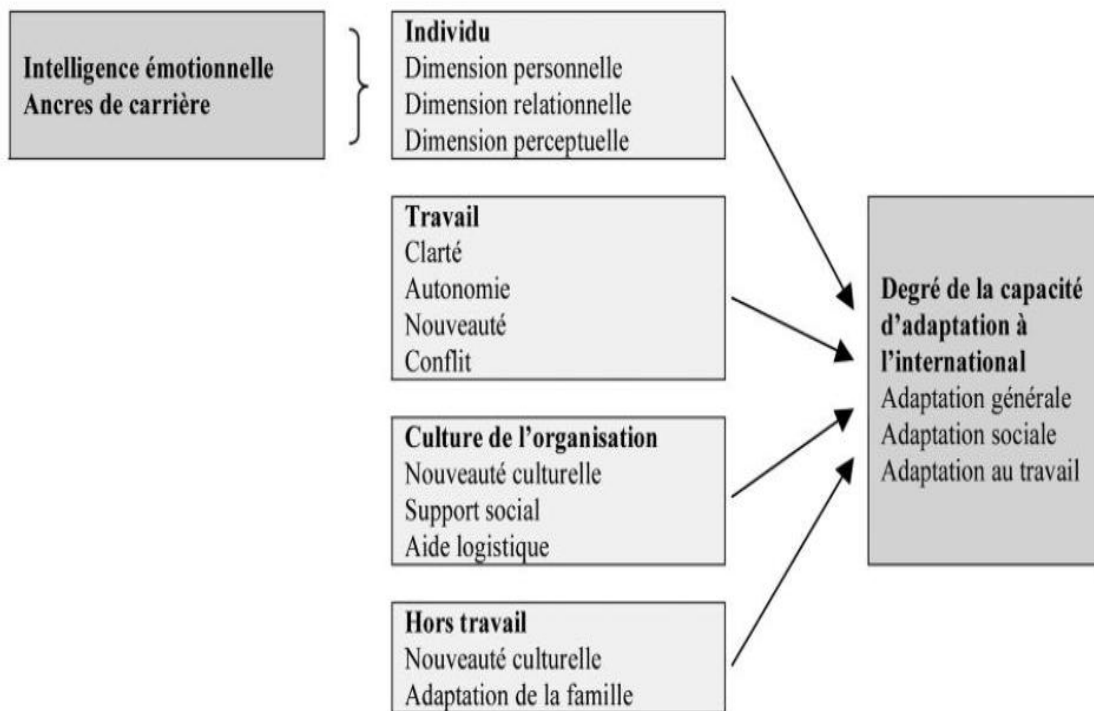
Étapes	Perceptions de la nouvelle culture	Émotions, sentiments de l'expatrié
1. Lune de miel	Stimulante, excitante	Observateur intéressé, peu impliqué
2. Désillusion	Intrusive, peu familière, problématique	Désillusionné, submergé, irrité, isolé, anxieux, fatigué, déprimé
3. Adaptation partielle	Devient plus facile à comprendre, plus prévisible	Commence à se sentir chez soi
4. Adaptation	Meilleure que la culture d'origine sur certains points mais pas sur tous	Confortable, accepte les coutumes locales, se sent à la maison

Source : processus d'adaptation à une autre culture (source : revue médicale suisse, voyages et problèmes psychiatriques) <http://www.revmed.ch/article.php3?sid=31399>,

2.2.2 Le modèle d'adaptabilité de Black(1988)

Black a mis en évidence trois facettes de l'adaptation : l'adaptation au travail, l'adaptation à l'interaction et l'adaptation générale. La première concerne les responsabilités et les performances ; la seconde, les relations avec les membres de la communauté d'accueil et la troisième, l'adaptation aux conditions de vie comme le logement, la nourriture, les loisirs, les moyens médicaux.

Schéma n° 8 : cadre théorique de l'adaptation interculturelle selon le modèle de Black

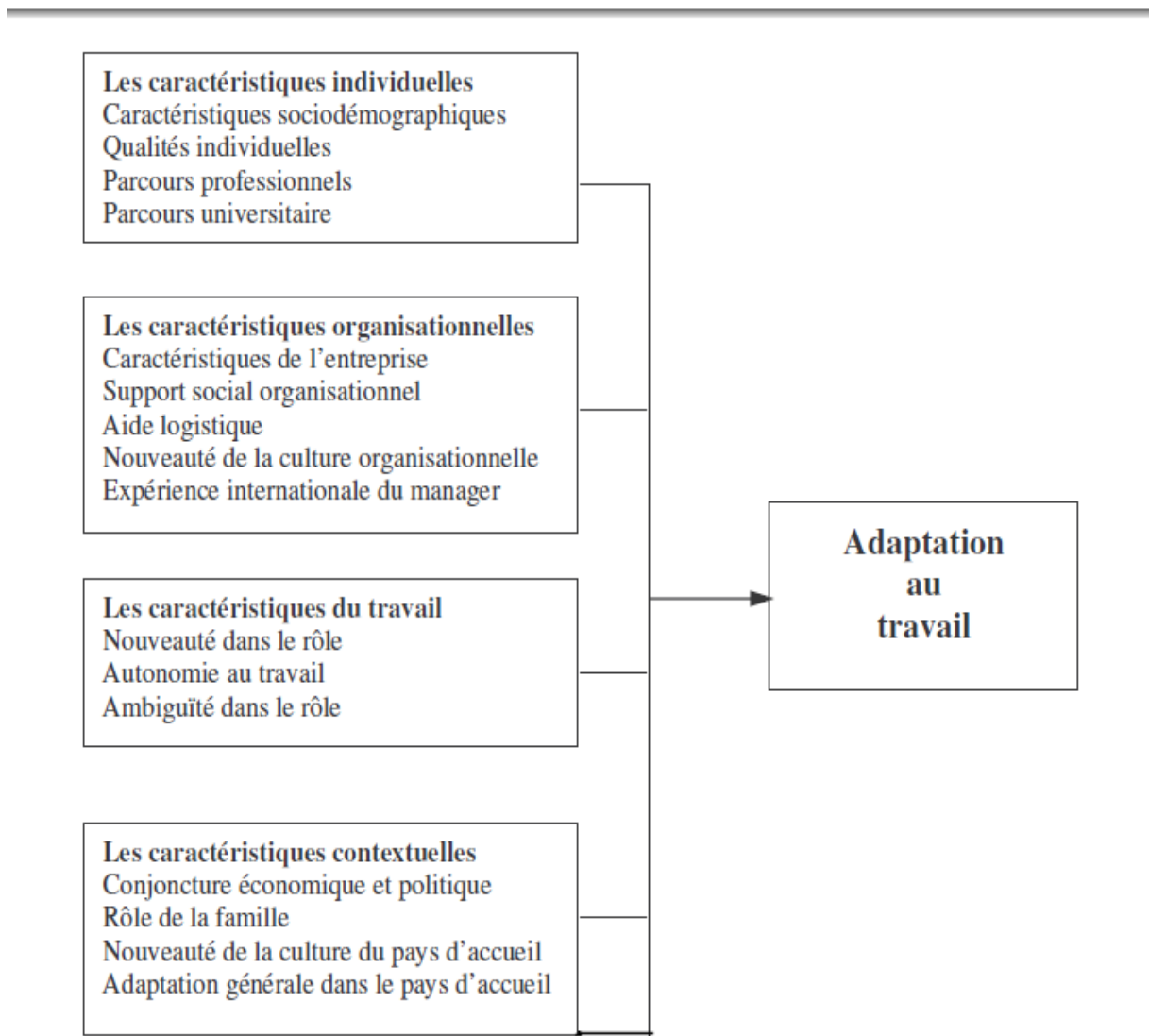


Source : Cécile de Joux, Heidi Wechter, compétences émotionnelles et motivation de carrière comme déterminants de l'adaptation de à l'international cas de l'alliance française, édition ESka, 2012, p47.

L'expatriation est une forme particulière de transfert (Black, 1988) et par conséquent, une source majeure de stress pour l'expatrié (Brett, 1984). Il doit travailler dans une nouvelle organisation, où les attentes vis à vis de son travail sont nouvelles et ambiguës. De plus, il n'est pas sûr des conséquences de la transposition de ses anciennes habitudes comportementales dans le nouveau contexte culturel. L'analyse de la littérature suggère de retenir quatre catégories de variables explicatives de l'adaptation interculturelle d'un expatrié. La figure ci-dessous expose le modèle.¹

¹ Marie-France WAXIN, Jean-Louis CHANDON, L'ADAPTATION AU TRAVAIL DES EXPATRIÉS : SES ANTECEDENTS ET L'EFFET DU PAYS D'ORIGINE, Institut d'Administration des Entreprises, Clos Guiot, 13540 Puyricard, France, Janvier 2001, p3.

Schéma n° 9: L'adaptation interculturel au travail



Source: Manel ABDELJALIL, **op cité**, p 10

2.2.3 Le modèle de Waxin(2000)

Les travaux de Waxin, en s'appuyant sur les travaux de Pinder et Schroeder, (1987) et de March et Simon (1958), introduisent le temps d'intégration dans le schéma de l'adaptation. Cette dimension désigne le temps requis par l'expatrié pour atteindre « l'équilibre entre la contribution et rétribution ». En d'autres termes, le temps d'adaptation pour un expatrié est défini comme le laps de temps qui s'écoule entre le moment où cet individu entre dans un nouveau poste et le moment où il a atteint un niveau de performance qui permet d'égaliser sa contribution et sa rétribution. Dans ce contexte, le temps de l'adaptation est considéré comme un critère important du succès de l'expatriation.¹

¹ Manel ABDELJALIL, **op cité**, p7

2.2.4 L'adaptation anticipée

La notion «**d'adaptation anticipée**», essentiellement basée sur la réduction de l'incertitude, fait référence au principe selon lequel: une bonne anticipation des comportements dans le pays d'accueil faciliterait l'adaptation des cadres expatriés. Cela insinue que, si la préparation interculturelle de l'expatrié correspond aux réalités du pays d'accueil, l'adaptation sera plus facile pour cet expatrié. Black, Mendenhall et Oddou (1991) soulignent donc, que l'exactitude des conséquences de comportements prévus par les expatriés est un élément déterminant pour l'adaptation anticipée et du processus d'adaptation. Par conséquent, on parle d'une bonne «*adaptation anticipée*» lorsqu'on observe moins de surprises, de réactions négatives ou de chocs culturels chez le cadre expatrié une fois dans le pays hôte.¹

2.3 Apprentissage interculturel

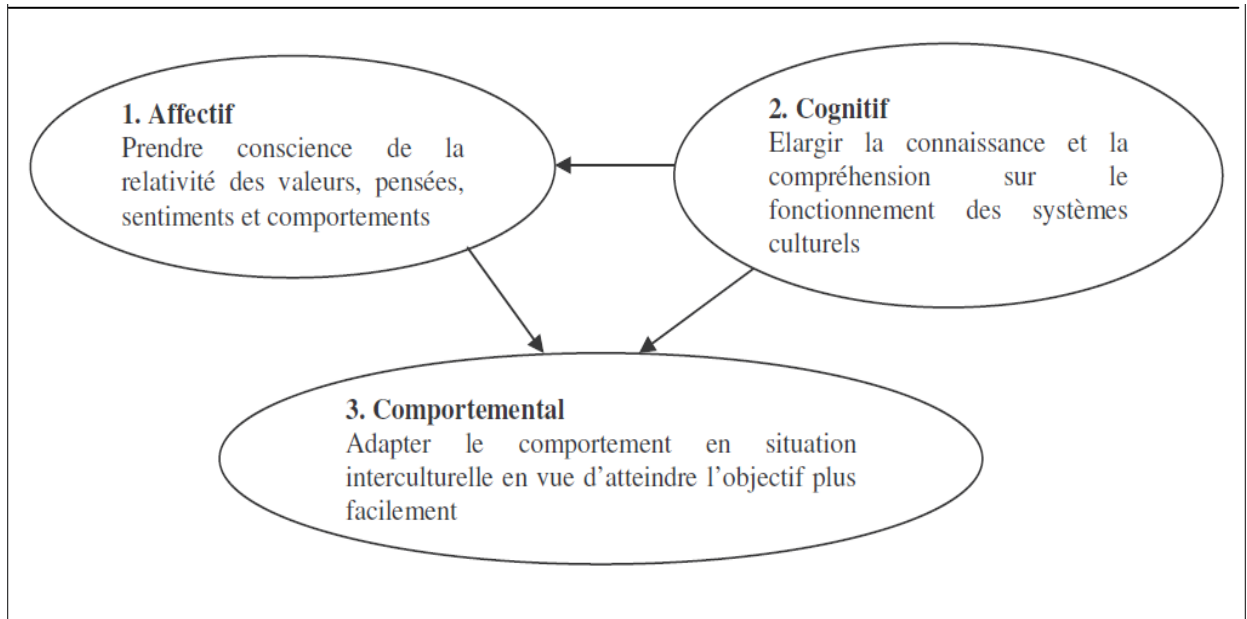
Selon Meier, l'apprentissage interculturel permet aux individus de dépasser leur propre système culturel et de l'accorder avec d'autres. Le développement des compétences interculturelles doit favoriser une adaptation interculturelle réussie et une performance au travail². Néanmoins, pour atteindre ces objectifs, l'entreprise doit offrir à ses cadres internationaux et notamment, à ses managers, une formation interculturelle. Selmer (2000) suggère une technique qui permet d'identifier quantitativement les domaines sur lesquels la formation doit être axée, notamment, les valeurs de travail (affective, cognitive et instrumentale) dans le pays d'accueil. Par exemple, un manager étranger à Hong Kong doit comprendre que les valeurs du travail les plus importantes dans ce pays sont : l'accomplissement et l'intérêt du travail, les capacités, les responsabilités, la contribution à la société, l'indépendance, l'interaction, la sécurité au travail.³

¹ GILLES IDRISSE BINDAMBA DOUMI, **L'ADAPTATION DES CADRES EXPATRIÉS À LEUR MILIEU DE TRAVAIL: LE CAS DU GABON**, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTREAL, août 2008, p11

² Olivier Meier, **op. cit.**, p 45.

³ Manel ABDELJALIL, **op cité**, p17.

Schéma n°10 : Apprentissage interculturel



Source : Barmeyer, C. Marchoter, **Le management interculturel : facteur de réussite des fusions acquisitions internationales. Gérer et comprendre**, p 194.

Section 4 : Management de la diversité culturelle

Dans la présente section on va se concentrer sur les piliers culturels en montrant les comportements clés de gestion de chaque élément culturel (comportement face au temps, les comportements individualistes et collectiviste, les comportements liés à la façon de communiquer en société, les comportements face à l'autorité, les comportements face à l'avenir, ainsi la gestion des Rh à l'international.

1. Profil du manager international

1.1. Les qualités comportementales d'un manager international

Le manager international, à la différence d'un manager qui gère une équipe mono culturelle identique à la sienne, pilote des hommes et des femmes qui n'ont pas du tout les mêmes origines que lui. Il en résulte souvent des incompréhensions multiples et des divergences opposées à sa propre façon de penser. Les clefs de lecture et de décodage sont beaucoup plus complexes et sortent parfois complètement de sa logique et de sa raison même pour des actes quotidiens. Quelles sont alors les qualités clés à développer pour limiter cette disparité ?

1.1.1. Comprendre les collaborateurs

Il s'agit de parler la même langue qu'eux. Lorsque nous sommes mutés dans un autre pays, il n'y a pas d'échanges réels et profonds sans langage commun. Certes, la connaissance de la langue peut rester basique, mais ignorer la langue de ses collaborateurs, c'est aussi la dédaigner. Même si l'anglais est souvent le véhicule commun que nous avons tendance à utiliser, il est judicieux de connaître quelques mots de la langue maternelle des collaborateurs

pour leur montrer de l'intérêt. Si la sélection des collaborateurs est encore possible - dans la constitution d'une nouvelle équipe par exemple - on veillera à ce que tout le monde puisse communiquer sur une base langagière commune.¹

1.1.2. Être tolérant à la frustration pour limiter le choc culturel

En pilotant des modes culturels différents, les résultats attendus ne seront jamais conformes dans leur totalité. La façon de faire n'est forcément pas la même que dans son pays d'origine et de nombreuses différences seront facilement observables. Cependant, plus nous limiterons la critique en passant outre le pourquoi du comment systématique, plus nous serons à même d'adapter notre comportement et de mieux intégrer les différences.

Il ne s'agit pas d'aller « contre » mais plutôt « avec », tout en orientant l'ensemble de l'équipe dans le sens de nos objectifs. Il est souvent observé que les managers respectés étaient ceux qui, en tête à tête lors d'audit, ne faisaient aucune réflexion sur des détails mais plutôt sur des ensembles globaux. Ils ne s'arrêtaient pas aux personnes, mais aux faits et aux différentes possibilités de changer les choses.²

1.1.3. Développer sa résilience

La résilience est une caractéristique mécanique qui définit la résistance aux chocs d'un matériau. Dans une situation de management interculturel, les chocs sont permanents et à l'instar d'un matériau, le manager doit savoir encaisser les chocs qui viennent de toute part.

On dira qu'il y a adaptation résiliente quand :

- le manager sait diminuer son niveau émotionnel, c'est-à-dire son niveau de détresse psychologique.
- le manager a la capacité de reprendre la pleine possession de ses moyens et sa place sociale dans l'entreprise, et cela malgré la permanence des coups.

La résilience se développe en intervenant sur soi-même afin d'éviter toute détérioration psychologique à long terme, mais aussi en se construisant une forme de carapace à travers un réseau social, extraprofessionnel, familial qui puisse compenser ces fortes perturbations psychologiques. Il s'agit, ici, de supprimer les facteurs de risque environnementaux qui pourraient conduire à une inadaptation et donc amplifier le phénomène de détresse.³

1.1.4. Développer l'empathie culturelle

S'intéresser à l'histoire, à la culture en les respectant et en montrant qu'on connaît bien ces sujets, permet de forger des liens et une considération encore plus forte. N'avons-

¹ Laurent Goulveste, **op cité**, p 102

² **Idem**, p103

³ **Ibid.**, p103

nous pas été surpris et marqué, de notre histoire avec des détails que nous ne connaissons même pas ?¹

1.1.5 Se construire une flexibilité mentale

Il s'agit d'adopter un comportement suffisamment flexible pour reconnaître plusieurs vérités dans l'aboutissement d'un résultat final identique

Comme citait ²F.Scott Fitzgerald : « l'intelligence est la capacité d'avoir deux idées contradictoires en tête et de continuer à fonctionner. »

Si nous utilisons tous des voitures avec la même finalité, se déplacer d'un point A à un point B, il ne faut pas croire qu'elles sont construites et pensées de la même manière. Les bureaux d'études de Ford aux Etats-Unis ont-ils le même comportement en réunion, les mêmes réflexions face aux problèmes de design et de conception ? Surement pas et pourtant, ces deux géants de l'automobile font d'excellentes voitures.

1.2. Les compétences clé du manager international³

Les compétences spécifiques du manager internationale peuvent s'organiser en deux domaines : la communication internationale et le développement international.

1.2.1 La communication internationale

Pluri-linguiste, management interculturel, transfert de compétences et usage des moyens de communication à distance sont les quatre éléments nécessaires à la communication internationale.

1.2.2 Le développement international

Il peut requérir des compétences techniques et managériales spécifiques : par exemple, celles du montage d'opérations internationales, de l'audit, du démarrage ou de la reprise d'entreprise à l'étranger, reprenons ici les principales compétences qu'elles impliquent chez le manager international.

a. Le montage d'opération

Il regroupe un ensemble d'activités préalables à une implantation à l'étranger :

Elle porte d'abord sur le montage de partenariats internationaux avec plusieurs collaborateurs, puis elles focalisent sur le montage des financements internationaux, ceci fait souvent appel à la reconnaissance des procédures de financement de projet appliquées par les grandes banques commerciales.

¹ **Ibid**, p, 104

² **Ibid**, p, 104

³ Benoit Théry, **op cite**, pp 68-73

b. L'audit d'entreprises pré- existantes

Il fait appel à des capacités d'analyste et d'organisateur compliquées par le contexte étranger. L'audit technique, commercial, humain et financier s'exerce sur une entreprise ou l'accès n'est pas forcément direct ni étendu, ou les acteurs ne sont pas nécessairement acquis à la perspective de la reprise.

c. Le démarrage ou la reprise d'une entreprise à l'étranger

Ils supposent des grandes aptitudes d'organisateur et de stratège, en particulier dans le cas d'une reprise.

2. Intégration et compréhension des piliers culturels**1.1 Les comportements clefs pour réussir avec le pilier interculturel du temps ¹**

- Etre patient... et prendre du recul sur la situation en essayant de la voir sous un angle le plus large possible...
- Observer le temps comme valeur culturelle. Etre conscient des différences et les apprécier en tant que tel.

Ne plus donner de dates approximatives sur les tâches les plus simples, mais organiser une base temps précise pour mesurer les écarts. Par exemple, ne plus dire, « Merci de m'envoyer un fax pour la semaine prochaine ou le mois prochain » mais donner une date précise : « j'attends votre fax pour le mercredi 8 novembre au plus tard » Engager toutes les actions avec des dates précises à échéances plus ou moins longues et observer chaque retard en analysant les causes.

Pour des tâches plus importantes ou encore des projets industriels, demander une date de fin et engagement ferme sur celle-ci. Vos interlocuteurs auront ainsi plus de difficultés à justifier leur retard et n'auront, en tout cas, pas l'excuse d'une date imposée par le client avec une échéance toujours trop courte. Dans une culture à temps spatial, dès les premiers écueils, cette excuse est systématiquement employée et cette technique permet de la contrer.

- Dans tous les cas, en plus des courriels réguliers pour connaître l'état d'avancement des projets, il faut maintenir un contact verbal fréquent, Rappelons-nous que la relation prime sur la tâche et que le projet n'a de sens que pendant sa réalisation

1.2 Les clefs pour réussir avec le pilier interculturel du collectivisme

- prendre en compte le chef ;
- l'inviter en France et le recevoir dignement ;
- établir des liens de confiance forts ;

¹ Laurent Goulveste, **op cité**, p 48

- s'en occuper pendant toute la durée de son séjour.¹

1.3 Les clefs pour réussir avec une culture implicite²

Dans une culture implicite comme la Chine ou l'Inde, tous les éléments entourant la relation doivent être pris en compte afin d'éviter des impairs qui pourraient devenir fatals. Il est très difficile de savoir ce que l'autre pense et il faudra du temps et plusieurs rencontres pour commencer à se découvrir et ainsi y voir plus clair.

Il faut rapprocher les hommes avant d'aborder les affaires. Les relations extra-professionnelles sont cruciales et il est important d'être ensemble après le travail (souvent autour d'un verre dans un bar). Il faut aussi développer son intelligence de compréhension en se transformant en capteur à haute sensibilité. Chaque rictus, chaque mimique doit nous interpeller. Pourquoi- a-t-il fait ça ? A quel moment ? Devenir habile dans le décodage des messages cachés ou déformés, c'est aller chercher derrière ces pensées.

3. Gestion des ressources humaine à l'international

L'internationalisation d'une entreprise sollicite énormément les ressources humaines d'abord pour une bonne compréhension de la stratégie afin que la politique de GRH soit adaptée. Par ailleurs, ce processus suppose une prise de conscience sans faille des hypothèses culturelles que renferment les pratiques RH et qui suivent les filiales et les partenaires à l'étranger.³

Faire face aux pressions de mondialisations, bon nombre de multinationales essayent de tirer des leçons des « meilleures pratiques de RH comme l'adoption des systèmes de gestion des performances et le développement de « compétences globales ». Mais l'interrogation subsiste : dans quelle mesure les pratiques de RH révèlent-elles plutôt le pays d'origines celui d'opération (pays d'accueil) ou une sorte d'hybride entre les deux ?⁴

3.1 les options du menu RH

Les entreprises disposent d'un lot de pratiques RH propres à la sélection, la socialisation, la formation, le développement, l'évaluation de la performance la rémunération et le plan de carrière. Le tableau suivant présente une série de questions permettant d'identifier les différences culturelles. La variété des réponses possibles offre un point de départ aux discussions sur la stratégie adéquate.⁵

¹ **Idem**, p 55

² **Ibid.**, p 60

³ Susan Schneider, Jean-Louis Barsoux, **op-cité**, p 178

⁴ Ferner, A, Quintanilla, J et Varul, M.Z, **country-of-origin effects, host-country effects, and the management of HR in multinationals: "German companies in Britain and Spain"**, journal of world business, 2001, p 107.

⁵ Susan Schneider, Jean-Louis Barsoux, **op-cité**, p, 154

Tableau n°4 : les options du menu RH

Questions GRH	Déterminants culturels
<p>Sélection Qui embaucher ? comment recruter ? Comportement souhaités : priorité aux compétences, à la personnalité ? spécialiste ou généraliste ? qualification indispensable ? Niveau, discipline ou institution de prédilection ? importance de « ce que je sais » par rapport à « que je connais »</p>	<p>Aversion au risque Pouvoir/hierarchie Individuel/collectif Taches/relations</p>
<p>Socialisation Dans quelle mesure les personnes s'impliqueront-elles ou au contraire rejeteront –elles des événements sociaux ? En quoi des efforts sont-ils nécessaires pour garantir le partage de « la culture d'entreprise » A quel point la culture d'entreprise doit être explicite ?</p>	<p>Taches/relations Individuel/collectif Vie privée/vie professionnelle Forte/faible charge contextuelle</p>
<p>Formation Dans quel but ? Comment les besoins de formation sont-ils identifiés ? qui reçoit une formation ? les plus haut placés ou les ouvriers ? Quelles sont les meilleures méthodes de formation ?</p>	<p>Aversion au risque Pouvoir/hierarchie Individuel/collectif Taches/relations</p>
<p>Evaluation de la performance Dans quelle mesure l'effort individuel ou en équipe est-il évalué ? En quoi la définition des objectifs est elle utile ?</p>	<p>Individuel/collectif Pouvoir/hierarchie Temps monochronique/polychronique Forte/faible charge contextuelle</p>
<p>Rémunération et récompenses Qui obtient quoi ? A quel point le salaire doit être lié à la performance ? Quel écart de paie reste acceptable ? En quoi les primes sont-elles utiles ?</p>	<p>Equité/égalité Pouvoir/hierarchie Individuel/collectif Aversion au risque Masculinité/féminité</p>
<p>Plan de carrière Qui décroche des promotions ? Quel est le facteur déterminant de réussite professionnelle ? Quels type de carrière sont souhaitables ? Embauche interne ou externe ? A l'intérieur ou au delà des fonctions ?</p>	<p>Individuel/collectif Taches/relations Aversion au risque</p>

Source : Ibid, pp155-156

Conclusion

Ce chapitre a montré combien la diversité culturelle a son impact sur les entreprises et les dirigeants.

Nous avons expliqué les origines de la diversité culturelle dans les entreprises ainsi les avantages et les inconvénients des différences culturelles.

Nous nous sommes aussi intéressés à la gestion des différences culturelles au niveau des entreprises et au niveau individuel. Aujourd'hui la notion de dirigeant international possède une nouvelle signification et génère des besoins d'efficacité chez les responsables.

En effet, pour le dirigeant d'une équipe multiculturelle, gérer un conflit peut être une tâche difficile. Les éléments à l'origine du déclenchement du processus conflictuel sont divers : la langue (différences sur le plan de la communication), la distance hiérarchique, les attitudes ethnocentriques, les stéréotypes et préjugés, les jugements de valeurs, etc. Ces jugements et ces erreurs de perceptions biaisent la perception que l'on peut se faire des autres.

Nous avons ajouté aussi que la gestion de multiculturalisme demande une bonne gestion des ressources humaines à l'international. Pour cela les membres des équipes doivent structurer leur travail : mode de prise de décision, de définition des rôles et responsabilités, garantir la participation, gérer les conflits et encourager l'apprentissage.

Chapitre 3:
Méthodologie de
l'enquête

Introduction

Le choix d'une méthodologie de recherche adéquate n'est pas une tâche facile, il demande une vraie réflexion sur le choix de la méthode. À cet égard, nous présentons dans ce chapitre la méthodologie de la recherche qu'on a utilisé, les techniques de recueil, ainsi que leur pertinence face à l'objet principal de notre recherche. Nous aborderons aussi le mode d'échantillonnage et comment nous sommes arrivés aux différents niveaux de représentativité étudiés.

Dans le cadre de notre recherche, l'étude de cas s'est avérée appropriée pour tenter d'expliquer le mode de gestion de la diversité culturelle utilisé. Le but de cette démarche est d'établir une interaction directe avec les acteurs par une immersion dans l'environnement du travail. En procédant ainsi, nous avons même saisi le sens donné à la réalité organisationnelle et recueilli les données nécessaires à notre recherche.

Section 1 : Positionnement épistémologique et type de recherche

1. Le Positionnement épistémologique

Avant de déterminer notre position paradigmatique, il convient de revenir à la définition d'un paradigme. Selon Guba et Lincoln, le paradigme est un ensemble de croyances de base ou de visions du monde qui guide l'investigateur et qui traitent les principes premiers ; le paradigme représente une vision du monde qui définit, pour le chercheur, " la nature du monde ", la place de l'individu dans ce monde et l'ensemble des relations possibles a ce monde et a ses parties¹.

Un autre auteur américain «Willis HARMAN »», qui a écrit l'un des meilleurs livres sur le Changement du paradigme. Voici sa définition : « un paradigme est la base de la manière de percevoir, de penser, de juger et d'agir qui est associée une vision particulière de la réalité».²

En effet, il existe trois grands paradigmes épistémologiques auxquels le chercheur peut s'identifier pour mener sa quête du savoir. Il y a d'abord le paradigme interprétativiste, ensuite celui du constructiviste et enfin le paradigme positiviste.. Ainsi, pour le positivisme il existe une réalité concrète, indépendante de toute opinion, qui attend d'être découverte. Pour l'interprétativisme ce sera avant tout de comprendre cette réalité et pour le constructivisme, il s'agira essentiellement question de construire cette réalité.»³

Dans notre recherche nous faisons usage d'une démarche interprétative. Nous privilégions l'idée selon la quelle le processus de création de connaissances passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à leurs milieux. Comme le précise Lyotard, cité par Thiétart et al «Nous n'abordons jamais un phénomène humain, c'est-à-dire, un comportement sans lancer vers lui l'interrogation: que signifie-t- il? ». ⁴ Il va de soi que les critères de validité diffèrent selon que l'ont adopté un paradigme ou un autre. En effet, dans la démarche interprétative, il n'existe pas de distinction entre les connaissances scientifiques et les connaissances non scientifiques. Feyerabend résume toute cette philosophie lorsqu'il affirme que «l'idée que la science peut et doit être organisée selon les règles fixes et universelles est à la fois utopique et pernicieuse». ⁵ Le chercheur interprétatif s'efforce ainsi de comprendre un ou des phénomènes de l'intérieur pour tenter d'appréhender les significations que les gens accordent à la réalité. L'avantage de cette logique dite interprétative est qu'elle nous permet une compréhension riche de la réalité de la diversité culturelle au sein d'une organisation. Qui plus est, cette logique privilégie les entretiens comme mode de collecte des données.

¹ GUBA, E. G et LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In N. Denzin et Y. S. Lincoln (dir.), *Handbook of qualitative research* Thousand Oaks [CA]: Sage. (1994), page 107.

² Marc Luyckx Ghisi, *Surgissement d'un nouveau monde : Valeurs, vision, économie, politique*, Editions L'Harmattan. 1 juil. 2012, Page 50.

³ Kuhn, Thomas, Samuel, *La structure des révolutions scientifiques*. Ouvrage, Trad. de l'américain par Meyer, Laure. Autre titre: *The structure of scientific revolutions*. Edition Flammarion, paris, 1983, p14

⁴ Thiétart, Raymond-Alain, *Méthodes de recherche en management*, Edition Dunod, paris 1999, p25

⁵ *Ibid.*, p25

2. types de recherche

Dans la science de gestion, différentes types de recherche sont distinguées par les chercheurs, on peut prendre l'exemple de la classification qui a été définie par Easterby-Smith et *alii* (1991) « Différents types d'études peuvent être planifiés à savoir : étude exploratoire, étude descriptive, étude analytique « explicative et confirmative », étude de pilotage et développement d'échelle » comme s'est présente dans le tableau ci dessous :

Tableau n°5 : les différentes classifications de recherche

Exploratoire	<ul style="list-style-type: none"> - essayer de connaître davantage un sujet que le chercheur connaît très peu. - Conçu pour fournir des résultats utiles avec des prétentions minimales.
Descriptive	<ul style="list-style-type: none"> - conçu pour obtenir des informations sur une matière ou pour décrire un ou plusieurs dispositifs d'une population -Typiquement ne pas évaluer ses hypothèses
Analytique Exploratoire Confirmatoire	<ul style="list-style-type: none"> - Tentative d'expliquer ou prévoir des résultats basés sur des effets d'autres variables. - Peut impliquer les expériences et les aperçus qui examinent la théorie.
Etude pilote	<ul style="list-style-type: none"> - L'étude préliminaire est conçue pour obtenir l'information qui peut aider à déterminer si d'avantage de recherche est justifiée - En général, incapable de fournir des résultats concluants définitifs.
Développement d'échelle	<ul style="list-style-type: none"> - Le but primaire est de développer un instrument de mesure pour un ou plusieurs concepts liée aux objectifs de recherches.

Source : Hazem BEN AISSA, QUELLE METHODOLOGIE DE RECHERCHE APPROPRIEE POUR UNE CONSTRUCTION DE LA RECHERCHE EN GESTION ?, article de XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique ,13-14-15 juin 2001, page14

Un autre exemple a été mettre en exergue, le tableau proposé par A. David (2000) et repris de Koenig (1993) nous permet de réaliser, en colonne, une distinction entre objectif de construction mentale et objectif de construction concrète et, en ligne, une distinction entre une démarche qui partirait de l'observation des faits et une démarche qui partirait d'un modèle. Ce Tableau se présente sous dessous :

Tableau n°6 : le tableau proposé par A. David (2000)

		Objectif	
		Construction Montale de la réalité	Construction concrète de réalité
Démarche	Partir de l'observation des faits	Observation, participante ou non Elaborer un model de fonctionnement du système étudié	Recherche-action, études clinique Aider a transformé le système a partir de sa propre réflexion sur lui-même
	Partir d'un projet de transformation ou d'une situation idéalisée	Conception de modèles de gestion Elaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement	Aider à transformer le système a partie d'un projet concret de transformation plus au moins complètement définit

Source : LAURENT MERIADE, l'évaluation de la performance des Universités françaises : entre Simplification de la complexité et Complexification de la simplicité, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de la Nouvelle-Calédonie, soutenue le 19 avril 2011, p 208.

A cet égard, dans l'élaboration méthodologique de notre travail, nous avons adopté une recherche exploratoire pour expliquer l'état de la diversité culturel au sein de Technip-Algérie, dans cette optique nous nous situons dans une démarche d'observation des faits avec un objectif de construction mental de la réalité afin de proposer un dispositif de gestion de la diversité culturelle propre a l'établissement étudié.

Section2 : Mode opératoire

La stratégie d'enquête envisagée se construit en fonction de notre modèle d'analyse dont le volet empirique se traduit sous la forme de la question à savoir comment les cadres dirigeants conçoivent la diversité culturelle et quelles sont les pratiques organisationnelles en matière de gestion de multiculturalisme. Au terme de cette question, nous identifions six dimensions à approfondir :

- 1) Eléments culturels dominants
- 2) Enjeux et défis organisationnels reliés à la diversité culturelle.
- 3) Perception de la diversité culturelle
- 4) Pratiques de gestion de la diversité culturelle
- 5) Stratégies de gestion des conflits
- 6) Habilités et compétences du manager dans un contexte multiculturel

1 conception et pratique de gestion de la diversité culturelle : dimension et indicateurs

Le problème à l'étude suppose une série d'interrogations sur les enjeux qui entourent la présence de la diversité culturelle et qui en orientent, par la même occasion, les pratiques de gestion et le profil du manager à même de gérer une équipe multiculturelle.

1.1 Dimension 1 : éléments culturels dominants

En s'inspirant du modèle des dimensions culturelles de G.Hofstede, nous avons établi un questionnaire auprès des employés de la société afin de déterminer les orientations culturelles de Technip-Algérie, selon Cinq dimensions qui sont :

- La distance hiérarchique
- La masculinité/féminité
- L'individualisme/collectivisme
- Le contrôle de l'incertitude
- Rapport au temps

L'objectif principale du recours à cette première dimension est de déterminer la culture dominante au sein de Technip-Algérie pour voir s'il y a une adaptation culturelle par rapport au contexte algérien, en se référant aux résultats obtenus par G.Hofstede dans son modèle basé sur les cultures nationales des différents pays choisis dans son étude.

1.2 Dimension 2 : les enjeux et les défis organisationnel reliés à la diversité culturelle

Le recours à cette dimension nous semble indispensable : c'est à travers cette dimension qu'il est possible d'identifier la structure hiérarchique générale de la société, ainsi la répartition de la diversité culturelle dans l'entreprise.

Les données sur l'organisation nous apparaissent essentielles pour atteindre une pleine compréhension de la dynamique organisationnelle liées aux pratiques de gestion de la diversité culturelle.

1.3 Dimension 3 : la perception de la diversité culturelle

Il s'agit ici d'identifier la perception des cadres locaux et expatriés face à la diversité culturelle. A travers cette dimension, nous cherchons à reconnaître si les cadres dirigeants sont conscients de cette dimension ou la négligent et comment ces cadres présentent-ils les différences culturelles. Nous tentons donc de savoir si la diversité culturelle constitue un avantage compétitif pour l'entreprise ou une source de conflits et de reproches.

1.4 Dimension 4 : les pratiques de gestion de la diversité culturelle

Il s'agit ici d'identifier les pratiques de gestion de la diversité culturelle qui sont institutionnalisées au sein de l'entreprise, à travers cette dimension, nous cherchons à reconnaître ces pratiques et à préciser dans quelle mesure elles constituent des stratégies organisationnelles cohérentes visant à répondre aux enjeux et aux défis qui se posent en matière de diversité culturelle. Nous tentons donc de savoir si elles relèvent d'initiatives RH

propres à l'entreprise ou si au contraire, elles se formalisent afin de répondre à des contraintes institutionnelles qui découlent d'un choix stratégique.

1.5 Dimension 5 : Stratégies de gestion des conflits

Il s'agit, par cette dimension, de constater la nature et la prévalence des conflits reliés au contexte de la diversité culturelle. Nous voulons donc prendre connaissance de la forme des conflits mais aussi de leur intensité, de leur durée et de leur volume. Nous voulons aussi identifier les stratégies adoptées pour la gestion de ces conflits s'il y a lieu.

1.6 Dimension 6 : Habilités et compétences du manager dans un contexte multiculturel

Il s'agit ici d'identifier le profil idéal d'un manager à même de gérer une équipe multiculturelle, ainsi que les facteurs de succès d'une équipe multiculturelle.

C'est à partir de détermination et d'observation de pratiques de gestion que nous avons déterminé quelles sont les habilités et connaissances que doivent avoir un manager à l'international pour gérer une équipe multiculturelle et être capable de développer des synergies culturelles.

Section3 : stratégie d'enquête et mode d'échantillonnage

L'enquête de terrain que nous avons menée s'est déroulée sur une période de Six mois débutant en Janvier pour se terminer en Juin 2014.

1. stratégie d'enquête retenue sur le terrain

Selon Robson (2002) le choix de la stratégie de la recherche n'est pas toujours défini de la même manière par les auteurs. Ce qui suppose déjà une complexité sur la démarche. Robson met tout de suite l'accent sur l'objet de recherche. Il estime que la stratégie de recherche est choisie par le chercheur en fonction de la question de recherche.¹

Dans ce travail de recherche, nous avons privilégié l'étude de cas dont l'objectif est d'observer une partie de l'ensemble des activités d'une organisation. À partir de cette observation, nous pouvons traduire une variété d'informations concernant les perceptions et les pratiques de gestion en matière de diversité culturelle. Cette façon de faire permet une meilleure compréhension des conditions et du fonctionnement propre à l'organisation.

Notre appareillage méthodologique a été construit en fonction de la population ciblée.

Pour atteindre l'objectif d'identification des traits culturels dominants dans la société nous avons élaboré et adressé un questionnaire aux employés de la société, vue la contrainte du temps et la complexité d'interviewer chaque personne appartenant.

L'objectif principal de notre recherche est d'identifier les perceptions et les pratiques de gestion en matière de diversité culturelle. Par conséquent, nous nous sommes surtout adressés à ceux qui étaient en mesure de pratiquer une gestion de la diversité culturelle. Dans

¹ Robson, Colin. 2002. **Real world research: A resource for social scientists and practitioner-researchers**, 2e ed. Oxford, UK; Malden, Mass.: Blackwell Publishers, p599

le déroulement de nos entretiens nous avons donc principalement choisi les cadres dirigeants de plusieurs départements au niveau de la société en se concentrant surtout sur la direction R.H en raison de sa sensibilité particulière à traiter avec la diversité culturelle au quotidien. En effet, cette direction joue un rôle primordial dans l'implantation des pratiques et dans leur application.

Le choix d'une étude de cas a permis d'établir des liens entre une réalité observée et un savoir théorique déjà existant. Elle a procuré des données inédites qui ont rendu possible l'avancement des connaissances, ou du moins, l'émergence de nouvelles interrogations. Cette voie d'exploration reprend bien au but de notre recherche qui vise à décrire, comprendre, évaluer et classer les pratiques de gestion implantées dans l'entreprise pour manager la diversité culturelle.

2. Echantillonnage : population et terrain d'enquête

Notre enquête est élaborée de façon à ce que les résultats obtenus assurent une certaine validité. Pour cette raison, le choix de notre population d'enquête doit déboucher sur des conclusions potentiellement pertinentes pour identifier, d'une part, les éléments culturels dominants et d'autre part, les perceptions et les pratiques de gestion de la diversité culturelle.

Nous avons donc cherché à articuler notre enquête de terrain autour d'une représentation humaine et spatiale la plus susceptible de fournir les éléments pour rendre compte d'une telle analyse.

Cette recherche s'est réalisée au sein de Technip-Algérie qui est une multinationale implantée en Algérie pour un projet de la réhabilitation de la raffinerie d'Alger. Cette entreprise emploie des personnes d'origines ethniques différentes, donc de personnes d'origines géographiques et culturelles différentes. de ce fait l'organisation étudiée est riche par sa diversité culturelle ce qui nous permet de réaliser notre étude de recherche.

2.1 Terrain d'enquête ; brève présentation de Technip-Algérie

2.1.1-présentation de la société mère (Technip-France)

Créée en 1958, la société Technip d'origine française est numéro un mondial en matière d'ingénierie et de construction de projets opérationnels dans différents secteurs industriels. Technip emploie plus de 40.000 collaborateurs, répartis dans 48 pays et sur 5 continents.

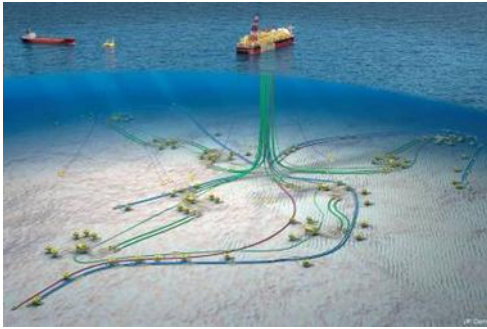
Technip, un leader mondial du management de projets, de l'ingénierie et de la construction pour l'industrie du pétrole et du gaz, propose un portefeuille étendu de solutions et de technologies innovantes.

Avec plus de 40. 000 personnes dans le monde, des capacités intégrées et une expertise reconnue dans les infrastructures sous-marines (Sub sea), les plates-formes en mer (Offshore) et les grandes unités de traitement à terre (On shore), Technip est un acteur clé du développement de réponses durables aux défis du secteur de l'énergie au 21ème siècle.

Implanté dans 48 pays sur cinq continents, Technip dispose de centres opérationnels, d'installations industrielles (usines de fabrication, bases d'assemblage, chantier de construction) et d'une flotte de navires spécialisés dans l'installation de conduites et la construction sous-marine

2.1.1.1 activités de Technip

2.1-1-1.1 activité sub sea



- Conception, fabrication et fourniture de conduites sous-marines flexibles et rigides, d'ombilicaux et de risers
- Construction sous-marine, services d'installation de conduites et levage (Heavy Lift)
- 6 usines de fabrication de conduites flexibles et d'ombilicaux à la pointe de la technologie
- 5 bases d'assemblage de conduites sous-marines rigides et 4 bases logistiques
- Une flotte en constante évolution déployée stratégiquement dans les principaux marchés offshore

2.1. 1.1.2 activité on shore



- Traitement et liquéfaction de gaz (GNL), Gaz-to-Liquids (GTL)
- Raffinage du pétrole (raffinage, unités d'hydrogène et de soufre)
- Conduites on shore
- Pétrochimie (éthylène, engrais, aromatiques, oléfines, polymères)
- Processus technologies (propriétaires ou par des alliances)
- Biocarburants et énergies renouvelables (dont éoliennes offshore)
- Industries non pétrolières (notamment sciences de la vie, mines et métaux, bâtiments et infrastructures)

2.1.1.1.3 Activité offshore



- Ingénierie et fabrication de plates-formes fixes pour des eaux peu profondes (TPG 500, Unideck)
- Ingénierie et fabrication de plates-formes flottantes pour des eaux profondes (Spar, plates-formes semi-submersibles, FPSO)
- Leader dans la technologie du floatover
- Unités flottantes de liquéfaction de gaz naturel (FLNG)
- Chantiers de construction

2.1.1.2 La vision de Technip : “répondre au défi énergétique mondial à travers ses projets”

Si l'énergie était facile à produire, un groupe comme Technip n'aurait pas de raison d'être. Chaque jour, partout, Technip travaille avec ses clients pour fournir l'**énergie** dont la planète a besoin. Elle contribue en permanence à leur **succès** grâce à l'attention qu'elle porte à leurs besoins ainsi qu'à son **approche intégrée** et durable des projets. Acteur de référence de son industrie, elle a le **savoir-faire**, l'engagement et la **créativité** nécessaires pour aider tous ses partenaires à aller toujours plus loin pour atteindre leurs objectifs. C'est la vision et, par-dessus tout, sa passion.¹

2.1.1.3 La mission de Technip:

La mission est de **réaliser** à travers le monde des **projets** énergétiques sûrs, dont le **succès** bénéficie à l'ensemble de ses parties prenantes. Elle garde cette ligne de conduite face aux plus grands défis comme aux plus infimes détails.

2.1.2 Présentation de Technip -Algérie

En premier décembre 2010 la Sonatrach et le groupe Français Technip ont signé un contrat d'un montant de 963.7 million de dollars hors taxes, dont 27% en dinars, qui porte sur la réhabilitation et la modernisation de la raffinerie d'Alger.

Les objectifs du projet sont :

- ❖ l'Augmentation de la capacité de l'unité de distillation atmosphérique, d'environ 35% soit 3 645 000 Tonnes/An, ainsi que celle du Gaz-plant.
- ❖ La réalisation d'un bloc d'unité carburants dénommés Ms-Bloc, pour la production des essences aux futures normes européennes, comprenant :
 - Installation d'une unité de prétraitement de la charge naphta de 1 123 810 Tonnes/an (30 000 bbl/jours) ;
 - Réalisation d'une unité d'isomérisation de naphta léger, sous licence AXENS de 375 000 Tonnes/an ;
 - La réalisation d'une nouvelle station de traitement des effluents ;
 - Le réaménagement et extension des facilités de réception, de stockage, de mélanges et d'expédition des produits pétroliers.²

Selon le contrat signé la réalisation devrait durer 38 mois (voir annexe n°1), ce qui veut dire que le projet devrait s'achever le premier janvier 2014.

Le projet est toujours en cours, dans le chapitre suivant nous allons vérifier la cause principale du retard (Diversité culturelle ou autre facteurs).

¹ Document s internes de la société

² Documents internes de la société (contrat)

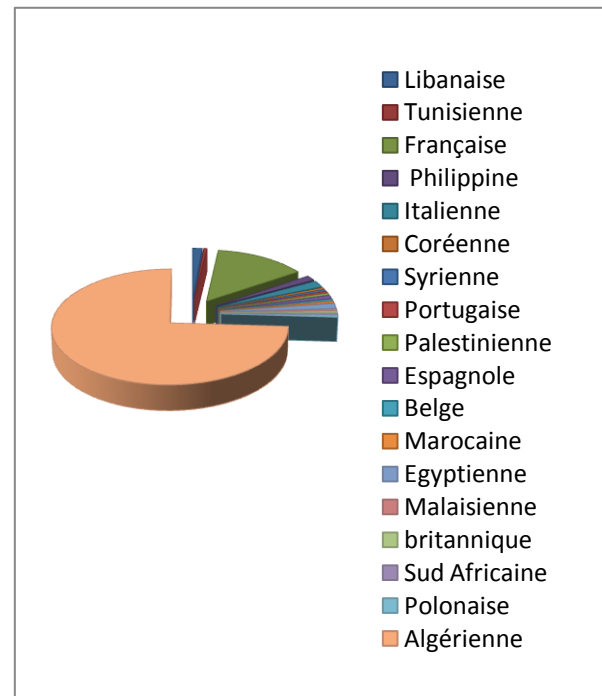
2.1.2.1 Population de Technip Algérie

Technip- Algérie comporte 215 salariés de différentes nationalités et origines culturelle le tableau ci- dessous les montre :

Tableau n°7 : Population de Technip Algérie

Nationalité	Nombre	Fréquence
Libanaise	3	1.39%
Tunisienne	1	0.46%
Française	29	13.48
Philippine	3	1.39%
Italienne	4	1.86%
Coréenne	1	0.46%
Syrienne	1	0.46%
Portugaise	1	0.46%
Palestinienne	1	0.46%
Espagnole	2	0.93%
Belge	1	0.46%
Marocaine	1	0.46%
Egyptienne	3	1.39%
Malaisienne	1	0.46%
britannique	1	0.46%
Sud Africaine	1	0.46%
Polonaise	1	0.46%
Algérienne	157	73.02%
effectif	215	100%

Schéma n°11 : Population de Technip Algérie



Source : documents interne de la société Source : déduit du tableau précédent

*Observations

Selon le tableau et le schéma précédents Technip-Algérie comporte dix-huit nationalités dont la nationalité algérienne est dominante 73.02% suivie par la nationalité française 13.48%. Le taux est faible pour les autres nationalités est varie entre 0.46% -1.39%.

La société est riche par sa diversité ce qui va nous permettre de constituer un échantillon multiculturel représentatif lors du déroulement des entrevus.

2.2. Echantillon/ Objectif

Pour déterminer la culture dominante au sein de Technip-Algérie, nous avons établis et adressé un questionnaire au personnel de Technip-Algérie (voir annexe n°2), issus de différentes origines culturelles, différents niveaux hiérarchiques et groupes d'emploi parmi ceux identifiés, les ingénieurs, les techniciens, et les employés de bureau.

L'objectif principal de notre étude est d'identifier les perceptions et les pratiques de gestion en matière de la diversité culturelle. Pour cette enquête nous avons interrogé des cadres locaux et expatriés de Technip-Algérie. Notons que tous les entretiens individuels (voir annexe n°3) ont été réalisés au sein de l'entreprise elle-même, la plupart du temps dans une

salle réservée par le répondant ou dans le bureau de celui-ci. Par ailleurs et en collaboration avec la direction RH nous avons choisi les individus participants au entrevus en fonction de caractéristique spécifiques, rattachées aux indicateurs et dimensions du mode opératoire établi.

Le choix de l'échantillon repose donc sur les repères suivants :

- Cadres locaux et cadres expatriés qui avaient une expérience dans la gestion d'une équipe multiculturelle ;
- Couvrir plusieurs départements de la société ;
- Avoir des cadres qui traitent avec la présence de la diversité culturelle ou qui sont susceptible de connaître des pratiques de gestion à ce sujet ;
- Avoir des cadres suffisamment informés des politiques et des pratiques GRH de l'entreprise, particulièrement en matière de diversité culturelle.

Section 4 : Méthodes, techniques d'enquête, traitement et analyse

La question principale de cette recherche, de par sa nature, mobilise une démarche qualitative. Nous cherchons à identifier la perception des cadres dirigeants locaux et expatriés face à la diversité culturelle ainsi les pratiques de gestion de multiculturalisme adoptées par l'entreprise, comme nous le verrons dans le mode opératoire, ces concepts ne peuvent être appréciés que par des paramètres qualitatifs.

Beaucoup de chercheurs en sciences de gestion affirme que les données quantitatives telles les statistiques, ne peuvent traduire toute la dynamique psychosociale d'un sujet aussi complexe que les rapports associés à la diversité culturelle. de ce fait en se tournant vers des techniques d'enquête permettant la cueillette des données qualitatives avec une certaine marge de manœuvre dans les réponses des participants.

Ceci dit même si nous inscrivons dans une démarche qualitative, nous avons eu recours à des données quantitatives lorsque celles-ci pouvaient être mises à profit par l'enquête à titre de complément. Bien que les données qualitatives répondent mieux aux préoccupations et à la finalité de notre travail de recherche. la collecte des données quantitatives s'est avérée enrichissante notamment pour valider certaines informations. Nous avons donc favorisé un usage équilibré de ces deux types de données dans la mesure où elles fournissaient des éléments explicatifs qui permettaient de mieux cerner notre objet d'étude

Cette partie aborde la méthodologie de recherche par une présentation des moyens empiriques sélectionnés ainsi que leur pertinence à répondre aux questions avancées et valider les hypothèses.

Nous avons eu recours à l'entretien individuel semi-directif, au questionnaire, à l'observation directe informelle et à l'exploitation de sources documentaires.

1. L'entretien individuel

Pour notre recherche, l'entretien semi-directif a été privilégié car il permet, de par sa nature globale, d'obtenir les informations nécessaires tout en laissant aux participants la possibilité de fournir des éléments de réponses supplémentaires et pertinentes. Un des mérites de cet outil est justement sa flexibilité et sa latitude à approfondir certaines informations.¹

De plus, comme l'entrevue semi-directive prend habituellement la forme d'une question ouverte qui se précise au besoin, toute ambiguïté quant au sens de la question posée peut être levée par le chercheur, ce qui ne serait pas le cas pour le questionnaire, par exemple².

Ainsi l'entretien semi-directif porte sur un certain nombre de thèmes qui sont identifiés dans une grille d'entretien afin de Comprendre ce que les personnes pensent ou peuvent penser sur un sujet et approfondir des points importants. Ce qui apparaît approprié à notre terrain de recherche.

Pour avoir accès aux responsables participants, la haute direction Leur a transmis une demande par email afin d'obtenir leur accord de participation, un deuxième mail a été envoyé toujours par la haute direction aux responsables qui se sont déclarés intéressés à en connaître davantage sur le projet de recherche, le but de cette deuxième communication est de transmettre aux participants un résumé de notre étude avec l'ensemble des questions de l'entretien. après la lecture de ces documents les responsables pouvaient toujours se retirer de l'enquête. Evidemment, malgré que la convention de stage garantie en quelque sorte la confidentialité, les participants ont été tous d'accord pour que tous les entretiens se déroulent dans l'anonymat (les noms ne seront pas cités dans le rapport).

Dans le cadre de cette étude, nous avons effectué sept entretiens individuels semi-directifs, d'une durée approximative de 30 à 50 minutes. Le tableau ci-dessous démontre la liste des participants aux entrevues :

Tableau n°8 : liste des participants aux entretiens

Nationalité de la Personnes interviewée	Fonction
Française	Directeur général du site
Française	Responsable administratif et financier
Française	Responsable Qualité
Algérienne	Gestionnaire R.H
Algérienne	Gestionnaire R.H
Polonaise	Directeur HSE du site
Coréenne	Responsable construction

¹ Bordeleau, Y, Méthodes d'analyse et d'intervention en milieu organisationnel, ressources humaines et efficience, , Edition nouvelles, Montréal, 1997, p 182

² Thiéart, R.A et coll, Méthodes de recherche en management, édition Dunod, Paris, 2003, p 45

1.1 Protocole d'entretien

Nous souhaitons à travers ces entretiens d'identifier les perceptions et les pratiques de gestion en matière de la diversité culturelle chez les cadres de la société. A cet égard le protocole de notre entretien comprend Cinq sous thèmes qui ont fait l'objet de notre problématique (voir annexe n°3).

Le premier s'intitule « **Politique et objectif organisationnels reliés à la présence de la diversité culturelle** », le deuxième aborde « **Diversité culturelle : Atout & obstacle** », le troisième sous thème analyse « **Pratiques de gestion de la diversité culturelle mises en place au sein de Technip-Algérie** », le quatrième s'intitule « **gestion des conflits** », le dernier s'articule sur « **compétences et habilités d'un manager multiculturel (critères de sélection et recrutement)** ».

2. Le questionnaire

Avant d'avoir réalisé nos entretiens nous avons eu recours au questionnaire pour identifier d'une part l'état du lieu de la diversité culturelle au sein de **Technip** et d'une autre part les traits culturels dominants au sein de Technip-Algérie. ¹Le questionnaire est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées.

2.1. Méthode de distribution et structure du questionnaire

A titre de confidentialité, Le questionnaire a été transmis par la haute direction via l'intranet de la société. Notons que le choix des individus participants a été fait par la haute direction, après l'explication de notre objet d'étude, de ce fait nous avons pu amasser que 80 questionnaires par rapport au nombre total d'effectif qui est 215 personnes.

2.2. Structure du questionnaire

Le questionnaire comporte deux principales parties : la première partie concerne les « **profils des répondants** », tandis que la deuxième s'articule sur les « **Traits culturels dominants au niveau de Technip-Algérie** »

3. L'observation directe

L'observation permet d'accéder directement aux vrais comportements des acteurs et non « à leurs rapports subjectifs ou leurs intentions comportementales ». Nous avons opté pour une observation dans le milieu naturel de travail afin d'explorer et de mieux comprendre les faits humains et organisationnels propres à la présence de la diversité culturelle. Cette manière de procéder a permis, entre autre, de recueillir des détails et des informations sur la réalité des travailleurs, qui sont parfois de nature inconscientes à ceux-ci ou qui sont tout simplement devenues des automatismes.

¹ Chabani.S, Ouacherine.H, Guide de méthodologie de la recherche en science sociales, 1 ère édition, 2013, p77

4. Les sources documentaires internes

La documentation écrite est un outil qui présente des caractéristiques essentielles, en ce qu'il permet de mieux approfondir les variables de notre hypothèse de recherche. Pour De Bruyne et al. (1974), il s'agit d'utiliser divers documents, capables d'opérer une analyse de première main (consultation des documents publics qui intègrent le matériel d'archives, des statistiques diverses des entreprises sélectionnées, la consultation des dossiers des entreprises, etc.). Cette façon de faire est venue compléter celle effectuée sur le champ spécifique lié à chacun de nos concepts.

5. traitement et analyse

Lorsqu'on se trouve dans l'étude des méthodologies qualitative, l'analyse des données, subit une réduction par système de codage et l'interprétation des résultats.

Dans notre recherche nous avons choisi une approche inductive qui consiste à analyser les données d'une étude de cas en procédant à la construction d'une explication a propos du cas. Ce mode d'analyse permet d'être inductif en ce sens que les faits vont émerger et se construire en explication. Un mouvement de va-et-vient entre l'entendement empirique et des propositions théorique (revue des littératures), caractérise ce mode d'analyse.

Dans le cadre de notre recherche, et à partir des différents concepts, nous avons pu mettre au pied les différents variables de notre étude ceci est regroupé dans le tableau suivant :

Tableau n° 9: les différentes variables de notre étude

Dimension	composantes
Eléments culturels (proposés par G.Hofstede)	Distance hiérarchique
	Masculinité/féminité
	Individualisme/collectivisme
	Contrôle de l'incertitude
	Rapport au temps
les enjeux et les défis organisationnel reliés à la diversité culturelle	Gestion organisationnelle de la diversité culturelle
	Prise de décision
	compétence comme critère de recrutement (facteurs technologiques)
Perception de la diversité culturelle	Diversité culturelle comme atout
	Diversité culturelle comme obstacle
	Stratégie de l'entreprise pour tirer partie des différences culturelle
Pratiques de gestion de la diversité culturelles	
Gestion des conflits	
Habilités et compétences du manager dans un contexte multiculturel	

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons notamment bien expliqué notre méthodologie de recherche, ainsi les différents outils de collecte d'informations sur terrain et notre mode opératoire. Notre choix est tombé sur la réalisation d'une étude de cas au sein de Technip-Algérie. Dans le chapitre qui suit nous allons présenter les résultats de notre recherche.

Chapitre 4:
Présentation et
Interprétation des
résultats d'étude

Introduction

Ce chapitre a pour objet de présenter les résultats d'enquête sur le terrain tel que l'exige, sur le plan méthodologique, toute recherche formulée à partir d'une étude de cas. Etant donné le volume des données amassées, nous ne les exposerons pas de façons exhaustive mais juste celles qui ont une pertinence analytique et méthodologique au regard de la problématique initiale.

La structure du chapitre se présente comme suit :

Section1 : présentation et discussion des résultats du questionnaire

Section2 : présentation et discussion des résultats des entretiens

Section3:Analyse Globale et recommandations

Section 1 : présentation et discussion des résultats du questionnaire

1. Culture de l'entreprise Technip



- ❖ **Faire ce qui est juste**
- ❖ **Croire en l'équipe**
- ❖ **Encourager un retour équitable pour tous**
- ❖ **Bâtir l'avenir**

Afin de pouvoir cerner la culture du groupe Technip nous avons consulté les différents chartes de l'entreprise telles que la charte éthique, la charte qualité et la charte sociale. Ainsi la culture et les valeurs de Technip peuvent être résumées dans les points suivants :

1-Le respect de la diversité : Technip a pour principe de ne pas pratiquer à l'égard de ses salariés et en matière de recrutement aucune discrimination en raison du sexe, de l'âge, de la race, de la religion, de l'engagement politique ou syndical, de la nationalité ou d'un handicap

2-Un management participatif : Technip est attaché à maintenir un environnement de travail satisfaisant dans lequel les salariés et leur management participent ensemble au développement de l'entreprise.

3-l'intégrité : dans tous les pays dans lesquels le groupe intervient, Technip conduit ses affaires selon les plus hauts standards d'honnêteté, d'intégrité et d'équité, conformément au Pacte Mondial.

4- Une culture d'entreprise basée sur des critères élevés de qualité et d'amélioration continue selon cinq principes Qualité :

- Se focaliser sur les tâches opérationnelles
- Réussir du premier coup
- Evaluer les risques et affecter les ressources en conséquence
- Partager et rendre accessible le savoir faire
- Prendre des engagements conformes aux domaines d'expertise

Dans le contexte international , les facteurs clés de succès de technip sont :la réalisation de projets rentables basés sur des relations durables et équilibrées, en se focalisant sur l'amélioration de performance et le partage des bénéfices de toutes réussites avec toutes les parties prenantes :clients,salariés,actionnaires, partenaires,fournisseurs et communauté locale

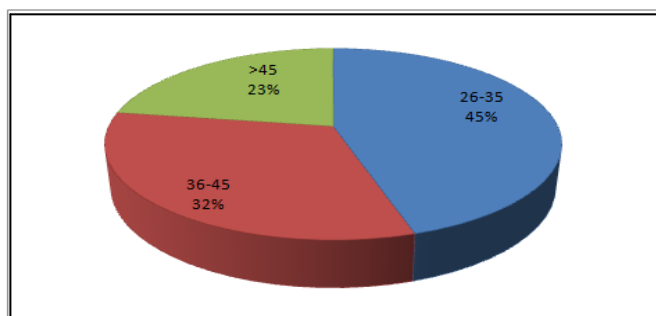
2. caractéristiques de l'échantillon

Notre échantillon est composé de 80 salariés de différentes nationalités et niveaux hiérarchiques. En effet nous allons présenter notre échantillon selon un ensemble de critères

comme : l'âge, sexe, occupation, niveau d'éducation, nombre d'années de travail au sein de Technip-Algérie, nationalité, et la maîtrise des différentes langues (Arabe, français, Anglais et autres, berbère, espagnole, italien... ..).

2.1. Distribution selon l'âge

Schéma n°12 : distribution selon l'âge



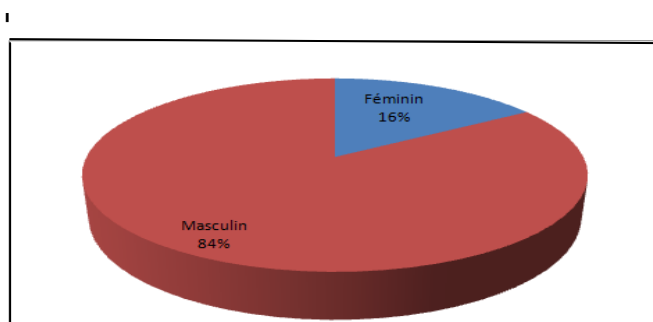
Source : résultats du questionnaire

2.1.1. Interprétation

D'après le schéma, nous remarquons que la distribution selon l'âge marque des pourcentages élevés concernant les salariés des deux catégories d'âge : **26-35** et **36-45** ans, tandis que le pourcentage le plus bas est celui des salariés âgés plus de 45 ans ce qui signifie d'une part, que la société privilège le recrutement des jeunes vue leur potentiel de compétence élevée ,et d'une autre part pour les expatriés les jeunes sont plus disposés à migrer et travailler à l'étranger, plus que les personnes âgées.

2.2. Distribution selon le sexe

Schéma n°13 : Distribution selon le sexe



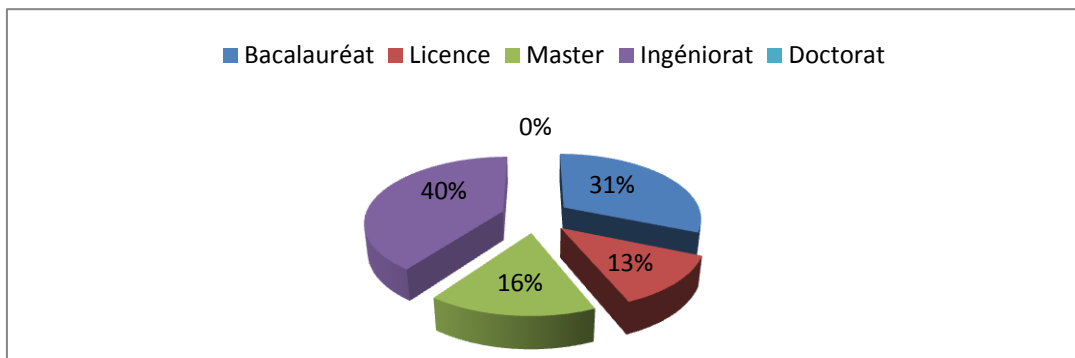
Source : résultats du questionnaire

2.2.1. Interprétation

Nous remarquons que l'élément masculin prédomine, vu le secteur d'activité de l'entreprise qui demande des sorties permanentes aux chantiers et des capacités physiques spécifiques, ainsi l'homme est plus disposé à migrer et travailler à l'étranger plus que la femme.

2.3. Distribution selon le niveau d'éducation

Schéma n°14 : Distribution selon le niveau d'éducation



Source : résultats du questionnaire

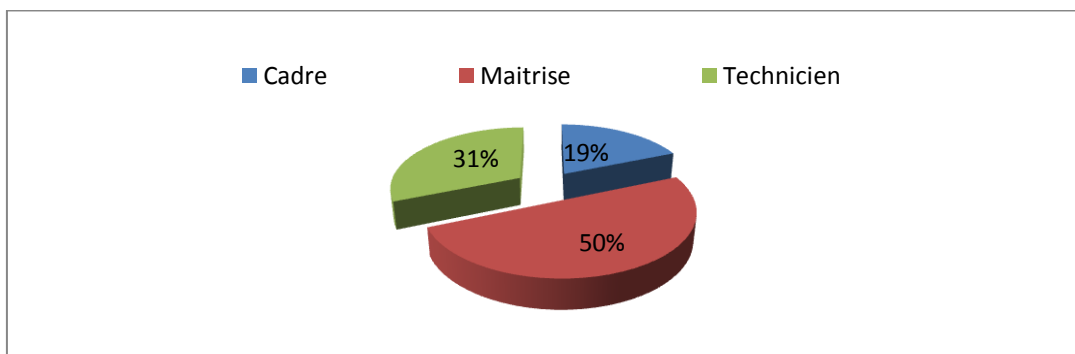
2.3.1. Interprétation

Nous remarquons un taux élevé des ingénieurs (40%), suivi de ceux qui procèdent un baccalauréat (31%), tandis que celui de master est de 16%, le taux des licenciés est de 13%. Dans notre échantillon nous n'avons pas remarqué de salarié titulaire d'un doctorat.

Le taux élevé des ingénieurs revient à l'activité principale de l'entreprise (la construction et la gestion des projets).

2.4. Distribution selon l'occupation (catégorie professionnelle)

Schéma n°15 : Distribution selon l'occupation (catégorie professionnelle)



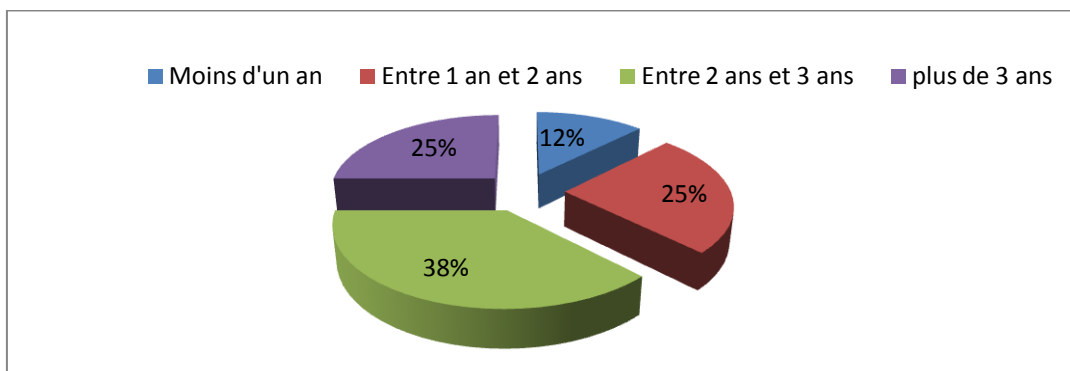
Source : résultats du questionnaire

2.4.1 Interprétation

Notre échantillon contient 19% des cadres, 50% qui sont de catégorie maitrise, et 31% des techniciens.

2.5. Distribution selon le nombre d'année de travail au sein de Technip-Algérie

Schéma n°16 : distribution selon le nombre d'année de travail au sein de Technip-Algérie



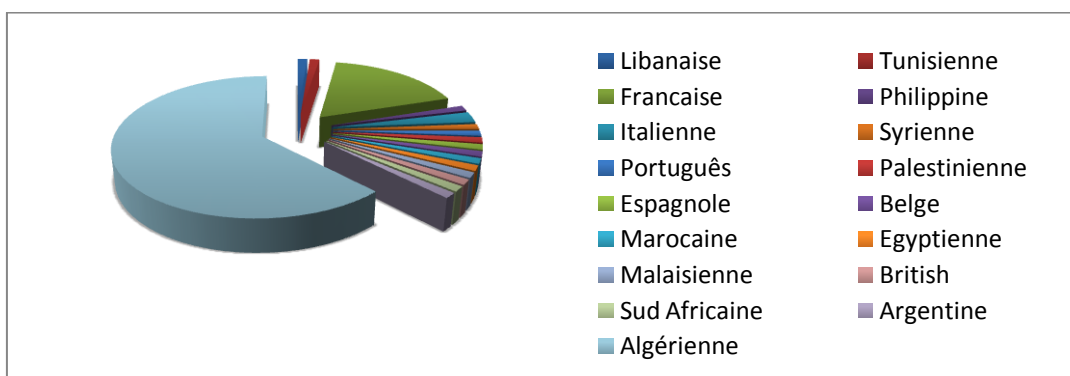
Source : résultats du questionnaire

2.5.1. Interprétation

Le pourcentage des salariés dont le nombre d'années de travail entre 2 ans et 3 ans est le plus élevé, vient celui des deux catégories entre 1 an et 2 ans et plus de 3 ans, enfin celui des salariés qui ont travaillé moins d'un an. Le taux élevé des salariés anciens nous aide dans notre étude car ils ont plus de connaissance et d'expérience sur l'environnement multiculturelle au sein de Technip-Algérie, par rapport aux nouveaux entrants, ce qui va rendre nos résultats plus crédibles.

2.6. Distribution selon la nationalité

Schéma n°17 : distribution selon la nationalité



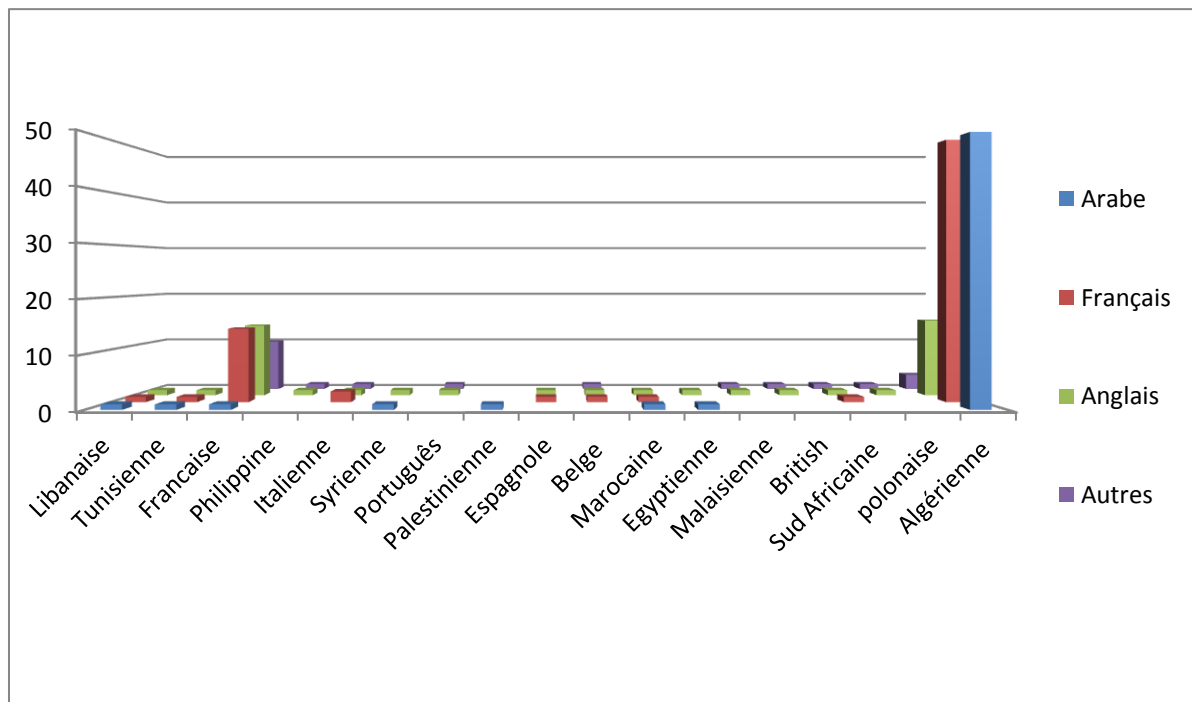
Source : résultats du questionnaire

2.6.1. Interprétation

Notre échantillon contient 74% des salariés Algériens, 14% des salariés Français, des pourcentages faibles pour les salariés Egyptiens, Polonais, Italiens, Libanais, Belges, Syriens, Marocains, Malaisiens, Portugais, Sud-africains, Philippins, Palestiniens, Britanniques, Argentins, Tunisiens, et Espagnols.

2.7 Distribution selon la maîtrise des différentes langues

Schéma n°18 : Distribution selon la maîtrise des différentes langues



Source : résultats du questionnaire

2.7.1. Interprétation

Selon le schéma la majorité des expatriés (d'origine non arabe) ne maîtrisent pas la langue arabe ce qui peut engendrer des obstacles culturels de communications. Malgré, la maîtrise des autres langues comme le français et l'anglais, la maîtrise de la langue officielle du pays d'accueil reste une clé majeure de réussite.

3. Traits culturels dominants au niveau de Technip-Algérie

3-1- la dimension distance hiérarchique

La distance hiérarchique est définie par le degré d'acceptation de la répartition du pouvoir par ceux qui en ont le moins. Cette distance hiérarchique se retrouve dans des institutions comme la famille, l'école ou la communauté. Elle peut également être présente dans des organisations comme les milieux de travail. À l'intérieur d'un pays, les différences de distance hiérarchique peuvent prendre la forme d'inégalités sociales, de niveau d'études ou d'occupation professionnelle. La distance hiérarchique indique le degré d'acceptation face à la distribution inégale du pouvoir au sein de la société.

Une culture avec une distance hiérarchique élevée va naturellement accepter l'inégalité. Les individus ont tendance à accepter les directives des autorités comme celles des parents, des professeurs ou des patrons. Ils ont besoin de directives claires et dépendent de leurs supérieurs. À l'opposé, dans une culture où la distance hiérarchique est faible, l'inégalité

est moins tolérée et les individus valorisent l'égalité des droits. Les individus sont moins tolérants au pouvoir et ils ne craindront pas de contredire leurs supérieurs.

Cette dimension se mesure par différents indicateurs, dans notre recherche nous avons choisi les indicateurs suivants :

- ❖ Niveau de décentralisation
- ❖ Egalité salariale
- ❖ Diffusion de l'information
- ❖ Niveau de participation des subordonnés à la prise de décision

Schéma n°19 : Niveau de décentralisation

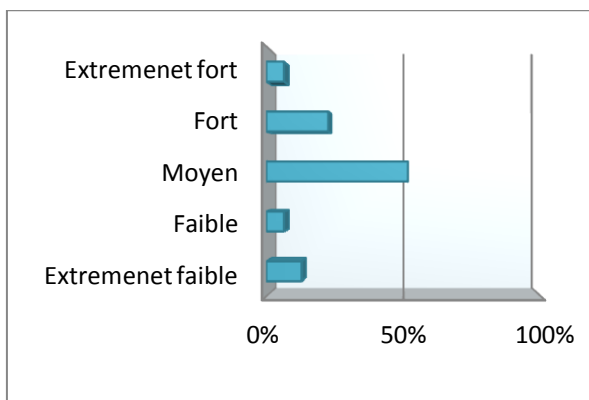
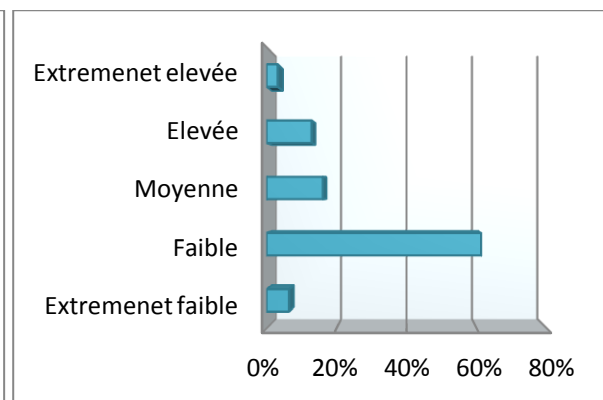


Schéma n°20 : Egalité salariale



Source : résultats du questionnaire

Source : résultats du questionnaire

Schéma n°21 : Diffusion de l'information

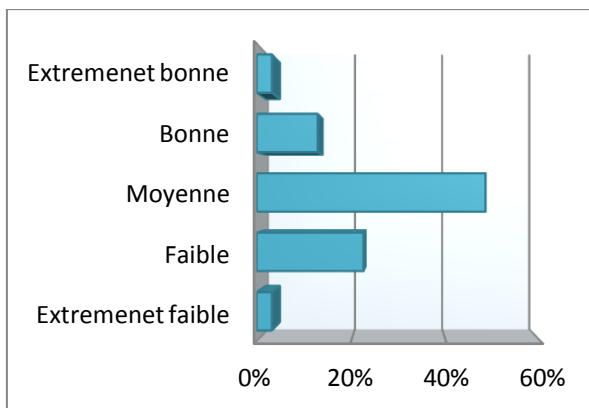
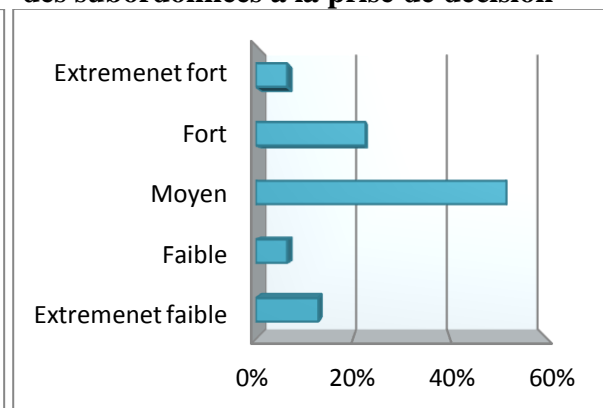


Schéma n°22 : Niveau de participation des subordonnés à la prise de décision



Source : résultats du questionnaire

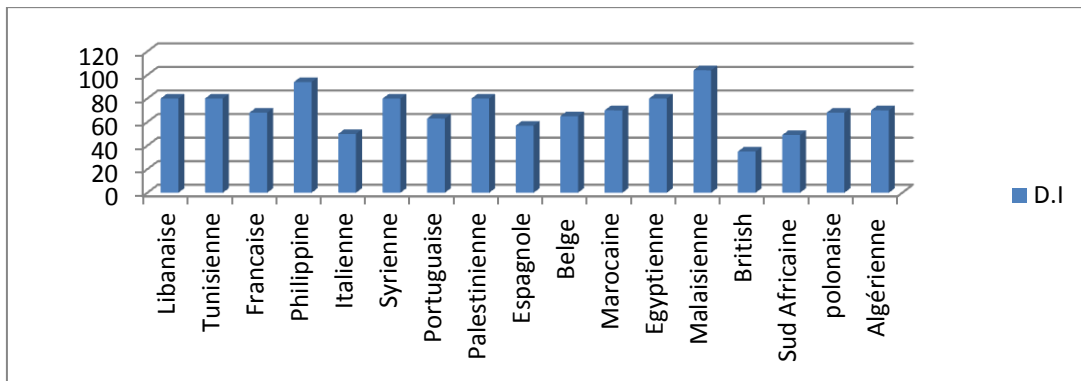
Source : résultats du questionnaire

3.1.1. Interprétation

Les résultats obtenus indiquent que la distance hiérarchique au niveau de Technip-Algerie- est moyennement élevée ce qui signifie que la prise de décision et le pouvoir ne sont pas entièrement détenus par le niveau le plus haut de la pyramide se qui reflète une contribution moyenne des différents niveaux hiérarchiques. En se référant aux résultats

obtenus par G.Hofstede, les différentes cultures existantes au sein de Technip-Algérie se rapprochent en ce qui concerne leur degré d'acceptation d'inégalité face au pouvoir et l'autorité. Donc, on peut dire que cette dimension n'est pas forcément une source de conflits, dans ce cas l'entreprise fournit moins d'efforts pour s'adapter au contexte local

Schéma n° 23: Distance hiérarchique selon G. d'Hofstede

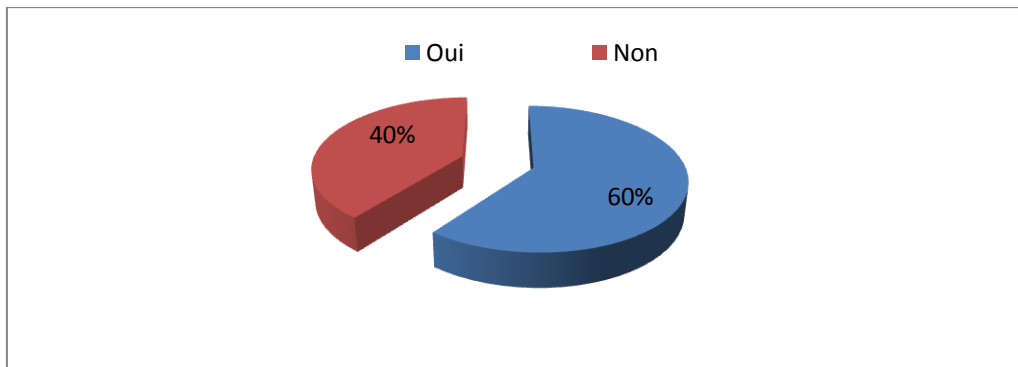


Source : Hofstede (1991).

3.2 La dimension masculinité/féminité

Le degré de masculinité et de féminité fait référence à la répartition des rôles dans une société selon les sexes. Les comportements considérés comme « masculins » ou « féminins » sont différents dans les sociétés traditionnelles et modernes. Dans une société masculine, l'homme doit être viril, fort, imposant et s'intéresser à la réussite matérielle tandis que la femme doit être sensible et valoriser les relations humaines ainsi que la qualité de la vie. Une société masculine va répartir les rôles selon le sexe et le sexe masculin y sera dominant. À l'inverse, les sociétés féminines tendent de minimiser cette différence entre les sexes pour que les rôles se mélangent. L'idée de masculinité et de féminité selon la dimension d'Hofstede n'est pas nécessairement liée au sexe biologique, mais plutôt au rôle social déterminé par la culture. Un homme peut se comporter de manière « féminine » et une femme peut se comporter de manière « masculine ». Les comportements considérés comme masculin et féminin sont différents d'une culture à l'autre.

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

Schéma n°24 : Interchangeabilité des rôles entre femme et homme

Source : résultats du questionnaire

3.2.1. Interprétation

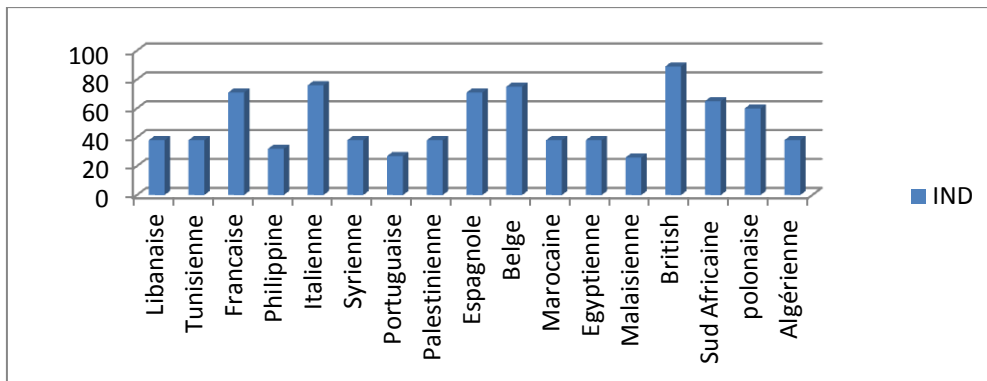
60% des participants affirme qu'au niveau de leur entreprise les rôles entre les femmes et les hommes ne sont pas interchangeables ce qui signifie que les valeurs masculines sont les plus dominantes et l'importance est accordée aux valeurs de réussite, de possession, de concurrence voir d'affrontement.

3.3. La dimension individualisme/collectivisme

Cette dimension présente la relation qui existe entre l'individu et la collectivité dans la société. Dans une société individualiste, les objectifs personnels sont la priorité et les individus préfèrent les relations d'indépendance. En revanche, dans les sociétés avec une culture collectiviste, les objectifs du groupe vont prévaloir sur les objectifs personnels. Les individus entretiennent des relations d'interdépendance avec le groupe. Souvent, les sociétés collectives se caractérisent par une forte intégration de l'individu dès sa naissance. Les liens y sont très forts et ils protègent l'individu tout au long de sa vie.

Cette dimension culturelle va également influencer le comportement des individus. Par exemple, lors de la prise de décision, la culture collective va chercher à obtenir le consensus au sein du groupe tandis que dans la culture individualiste, les individus vont prendre une décision en fonction de leurs propres objectifs. Le schéma suivant montre le niveau d'individualisme dans les différentes cultures au sein de Technip-Algérie (selon les résultats d'Hofstede).

Schéma n°25 : Individualisme selon les résultats d'Hofstede

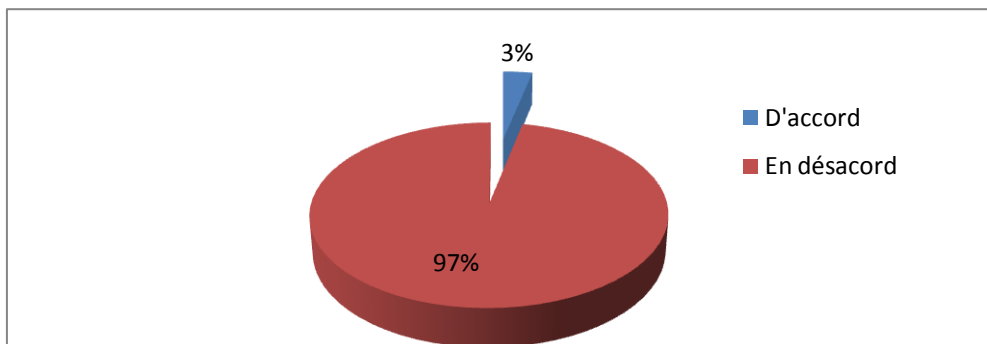


Source : Hofstede (1991).

Nous observons qu'il existe des écarts importants entre les cultures en ce qui concerne le niveau d'individualisme dans ce cas l'entreprise est devant deux choix s'adapter a la culture du pays d'accueil (suivre une culture collectiviste) ou bien appliquer une culture individualiste.

Les résultats de notre questionnaire se présentent comme suit :

Schéma n°26 : Individualisme/collectivisme



Source : résultats du questionnaire

3.3.1. Interprétation

96.77% des salariés affirment qu'au niveau de leur entreprise la réussite individuelle est plus importante que la réussite du groupe. Cela veut dire que les valeurs d'individualisme sont les plus dominantes que les valeurs de collectivisme.

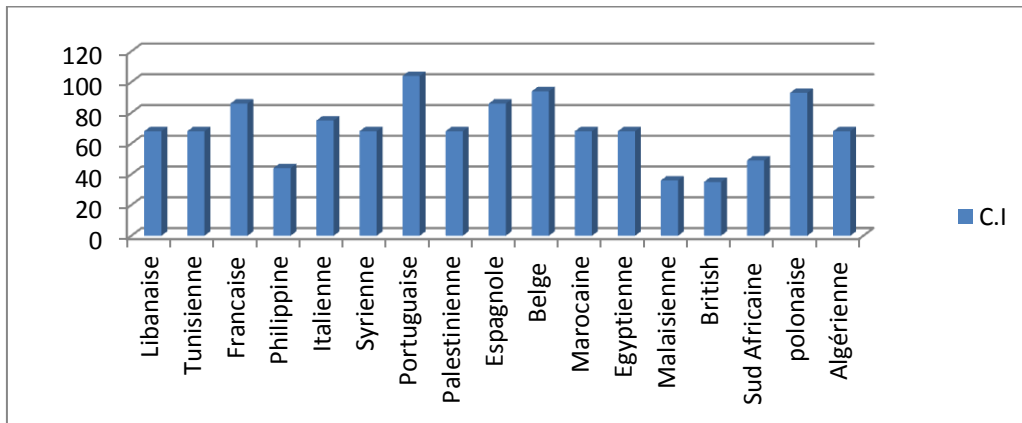
3.4. La dimension Contrôle de l'incertitude

Cette dimension, montre à quel point les entreprises sont capables de gérer des risques inattendus posés par l'environnement. Hofstede mesure dans son modèle le degré de tolérance qu'une entreprise peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs. Les cultures ayant un taux élevé du contrôle de l'incertitude font souvent preuve de plans et d'outils de prévision et de procédures standardisées dans le cadre professionnel. Dans ces pays, il y a souvent de nombreuses lois, formelles et informelles, qui visent à

contrôler les droits et les devoirs des employeurs et des salariés .Ce sont des moyens par lesquels les entreprises essaient d'éviter les incertitudes dans le comportement de leurs membres. Les organisations sont caractérisées par la discipline et l'ordre et on laisse le moins de place possible au hasard.

Dans les cultures ayant un taux faible du contrôle de l'incertitude, il existe souvent une aversion émotionnelle contre les règles formelles. Ces cultures sont fières de pouvoir résoudre des problèmes sans règles formelles. Les règlements ne sont établis qu'en cas de nécessité absolue. Au lieu de lois, il y a dans ces sociétés une habitude collective et un contrôle social, qui déterminent le comportement des individus. Les règles sont moins sacrées dans ces pays mais cependant mieux respectées .Les membres des cultures à contrôle d'incertitude faible sont moins expressifs, plus maîtrisés et il leur manque les tendances agressives que possèdent ceux des cultures à contrôle élevé. Le schéma suivant montre le niveau du contrôle de l'incertitude des différents pays :

Schéma n°27 : contrôle de l'incertitude selon G.Hofstede



Source : Hofstede (1991)

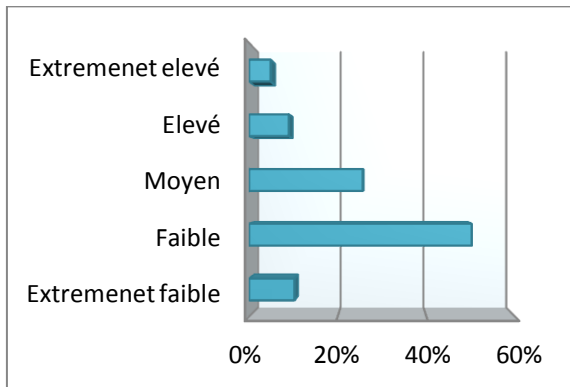
Nous constatons que les différentes cultures se rapprochent on ce qui concerne leur aversion a l'incertitude (un taux élevé) ce qui peut aider l'entreprise à s'adapter au contexte local et à mieux gérer cette diversité culturelle.

Le contrôle de l'incertitude se mesure par différents critères dans la présente recherche nous avons choisis les critères suivants :

- ❖ L'initiative
- ❖ Le respect des règles
- ❖ La prise de risque par les subordonnés

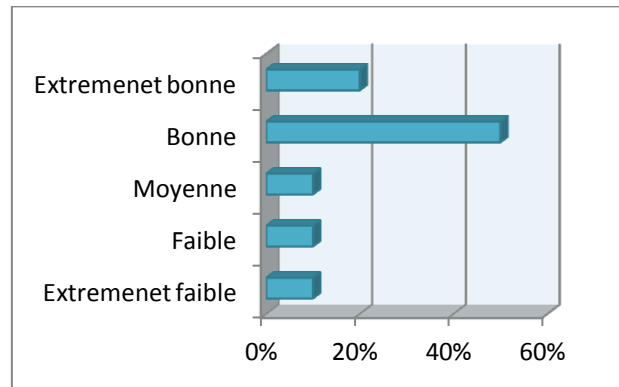
En ce qui concerne cette dimension, Les résultats de notre questionnaire se présentent comme suit :

Schéma n°28 :l'initiative



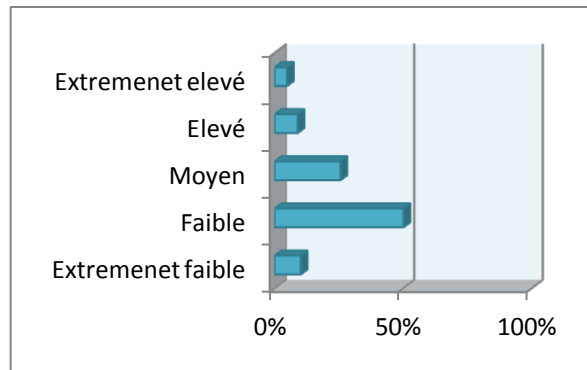
Source : résultats du questionnaire

Schéma n°29 : Le respect des regèles



Source : résultats du questionnaire

Schéma n° 30: La prise de risque par les subordonnés



Source : résultats du questionnaire

3.4.1. Interprétation

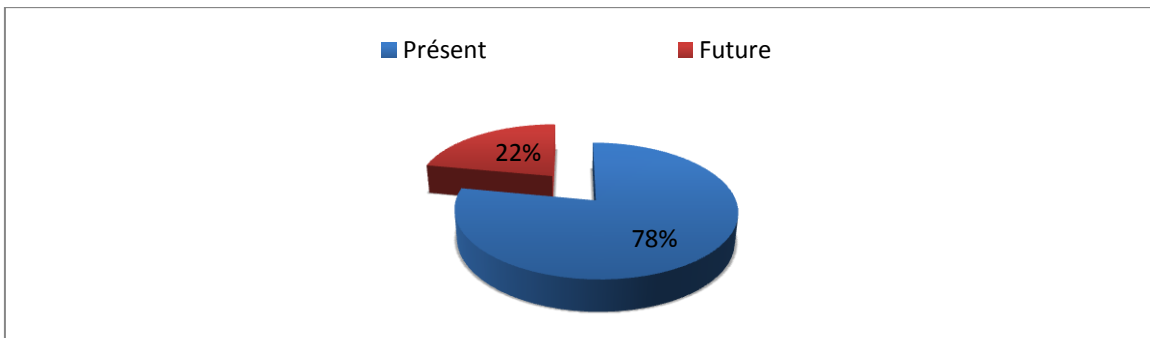
A la lumière des résultats précédents nous déduisons que le taux de contrôle de l'incertitude est élevé ceci est traduit par :

- ❖ Le taux faible de l'initiative
- ❖ Le taux faible de la prise du risque par les subordonnés
- ❖ Le taux élevé du respect des regèles et des procédures

3.5. Relation au temps (long-terme/cours terme)

Cette dimension décrit l'horizon temporel d'une société. Les cultures orientées a court terme donnent de la valeur aux méthodes traditionnelles, prendre un temps considérable pour créer des relations et, en général, perçoivent le temps comme circulaire. Cela signifie que le passé et le présent sont interconnectés et que ce qui ne peut être fait aujourd'hui peut l'être demain. L'opposé est l'orientation à long terme, qui perçoit le temps comme linéaire et regarde le futur plutôt que le présent ou le passé.les résultats de notre questionnaire se présente comment suit :

Schéma n°31 : rapport avec le temps au sein de Technip-Algérie



Source : résultats du questionnaire

3.5.1. Interprétation

78% des participants affirment qu'au niveau de leur entreprise l'importance est donnée à l'instant ce qui signifie en quelque sorte que l'horizon temporel de la société est de court terme, cependant cela ne veut pas dire que l'entreprise n'a pas une vision future.

Section2 : présentation et discussion des résultats des entretiens

1. Politique et objectif organisationnels reliés à la présence de la diversité culturelle

Depuis son installation en Algérie en 2010, Technip a connu une croissance importante de ses effectifs issus de diverses origines culturelles. Les tableaux suivants montrent le développement des effectifs et leur répartition au sein de Technip-Algérie depuis l'année 2010 jusqu'à 2014

Tableau n°10: Effectifs Mois de juin 2010

DEPARTEMENTS	Situation arrêtée au 31/05				
	Expats		Locaux		TOTAL Effectif au 31/05
	MAS	FEM	MAS	FEM	
DIRECTION DU CHANTIER	1	0	1	2	4
BUSINESS ADMINISTRATION	3	1	6	4	14
SUBCONTRACTS ADMINISTRATION	2	0	3	0	5
SCHEDULING PLANNING REPORTING	1	0	2	0	3
COST CONTROL	1	0	0	1	2
HSE MANAGEMENT	3	0	9	1	13
CONSTRUCTION	5	0	7	0	12
FIELD ENGINEERING	1	0	4	0	5
QA /QC QUALITY	1	0	5	1	7
MATERIAL CONTROL	2	0	2		4
TOTAL	20	1	39	9	69

Source : documents internes de l'entreprise

Tableau n° 11: Effectifs Mois de décembre 2012

DEPARTEMENTS	Situation arrêtée au 30/11				
	Expats		Locaux		TOTAL Effectif 30/11/2012
	MAS	FEM	MAS	FEM	
DIRECTION DU CHANTIER	2		1	2	5
BUSINESS ADMINISTRATION	2	2	6	4	14
SUBCONTRACTS ADMINISTRATION	3		3		6
SCHEDULING PLANNING REPORTING	2		4		6
COST CONTROL	1		1		2
HSE MANAGEMENT	3		12	2	17
CONSTRUCTION	6		12		18
FIELD ENGINEERING	3		5	1	9
QA/QC QUALITY	2		7	1	10
MATERIAL CONTROL	2		5	1	8
TOTAL	28	2	58	11	95

Source : documents internes de l'entreprise

Tableau n° 12: Effectifs Mois de Janvier 2014

DEPARTEMENTS	Situation arrêtée au 31/1		
	Expats	Locaux	Total effectif au 31/01
Project Management	2	1	3
Insurance and legal	1	0	1
Administration/others support function	2	9	11
Human ressources	0	4	4
Finance/Control	1	3	4
Information technology	0	2	2
Estimating, Scheduling, Project control	4	6	10
Onshore engineering	6	12	18
Onshore construction +sub contract	30	47	77
Procurement	3	21	24
Quality	1	29	30
HSE	7	17	24
Security	1	5	6
Shut down	0	1	1
TOTAL	58	157	215

Source : documents internes de l'entreprise

Les postes majoritairement occupés par les expatriés issus de plusieurs origines culturelles sont les cadres dirigeants, les ingénieurs, les spécialistes et les scientifiques. ces travailleurs procèdent au minimum un diplôme universitaire d'ou un niveau de formation

nettement plus élevé. Par ailleurs, leur présence est définitivement plus marquée dans le domaine de construction et gestion du projet.

D'après une gestionnaire ressources humaines « en Algérie on constate un manque d'ingénieurs et de scientifiques, assez formés pour ce genre de projet, de ce fait on fait appel à la compétence étrangère pour les besoins nécessaires »

A cet égard l'entreprise, repose dans l'élaboration de sa stratégie organisationnelle sur la gestion des compétences. Pour cette raison, on peut expliquer la présence plus accrue de la diversité culturelle dans les secteurs du savoir qui requièrent des compétences intellectuelles et technologiques hautement qualifiées.

Le recrutement des expatriés travaillant à **Technip-Algérie** se fait par l'entreprise d'origine, et relève essentiellement de la stratégie globale de l'entreprise dans sa gestion des ressources humaines à l'international, pour le directeur général du site « Comme nos projets se situent dans différents pays, nous n'hésitons pas à emporter avec nous les meilleurs éléments de chacune des cultures [...], Ainsi dans la gestion de nos projets, nous ne tolérons aucun retard. La "rigueur française" dans la gestion du projet et des entreprises est une immense garantie pour nos clients », le recrutement des locaux se fait par Technip-Algérie. D'après les participants, le processus de recrutement serait absent de toute pratique discriminatoire à l'égard d'origine culturelle, il a un rapport tout à fait évident avec les compétences et les habilités technologiques spécialisées.

*** Prise de décision**

Au sein de l'entreprise, la prise de décision revêt une dimension importante puisqu'elle repose essentiellement sur les informations détenues par les dirigeants qui leur permettent de prendre des décisions en adéquation avec les objectifs escomptés. A vrai dire, savoir prendre des décisions c'est également la garantie d'atteindre rapidement les objectifs fixés. La majorité des participants ont confirmé que la prise de décisions se fait après une analyse profonde de la situation mise en cause, en suivant plusieurs étapes. Chaque décision est le résultat d'un processus complexe qui, en règle générale, implique deux manières de réfléchir : regarder en arrière pour comprendre le passé et voir plus loin pour prévoir l'avenir.

La prise de décision en environnement multiculturel se diffère de celle en milieu mono-culturel par le mode, le processus et les agents qui interviennent lors de la prise de décision. Il existe des différences culturelles entre les nations qui affectent le travail quotidien en entreprise mais ces différences entre cultures nationales se présentent de manières fortes différentes suivant le degré de la distance hiérarchique, plus la distance hiérarchique est élevée, plus le pouvoir décisionnel est détenu par la haute direction, avec une faible participation des autres niveaux hiérarchiques.

A Technip-Algérie, Les postes de haute responsabilité sont occupés par des cadres expatriés : français, polonais, italiens et coréens, les cadres locaux sont plus des gestionnaires que des dirigeants ce qui signifie que la prise de décision se fait par ceux qui détiennent le pouvoir et l'autorité. En effet, dans la section précédente on a conclu que la distance hiérarchique au niveau de Technip-Algérie est élevée.

2-Diversité culturelle : Atout / obstacle

Pour la plupart des participants la diversité culturelle présente un atout pour l'entreprise, cependant, il existe des risques d'indifférence, et d'incompréhension mutuelle, l'absence de synergie et de coopération, et de ce fait l'efficacité des équipes interculturelles n'est pas automatique, le management interculturel suppose un véritable investissement de l'entreprise, pour développer une dynamique favorable à l'apprentissage et l'enrichissement mutuel de ses membres multiculturels.

Pour le responsable Qualité « la diversité culturelle est souvent perçue comme un atout pour des situations données, c'est une opportunité pour améliorer les compétences voire d'autres façons de travailler et de découvrir d'autres cultures, et donc c'est un atout majeur dans la productivité et la perception des problèmes ce qui donne une meilleure analyse pour les résoudre, mais cela passe par la volonté des dirigeants à donner aux différentes équipes, les moyens pour se connaître autour d'un projet concret et exigeant, se comprendre dans leurs logiques d'action et développer des relations de reconnaissance mutuelle et créer une confiance réciproque, on accroît la performance de telles équipes si l'on facilite la communication, la confrontation des idées et l'échanges d'expérience, cet espace interculturel crée donc des synergies et complémentarités opérationnelles durables »

Le responsable construction ajoute « la diversité culturelle apporte l'innovation et le progrès pour les personnes, les équipes et l'entreprise »

le responsable administrative et financier a ouvert l'angle des sous-cultures existantes dans la culture elle-même d'un pays, pour lui « Il est parfois plus facile de travailler en équipe de différentes nationalités mais partageant une même sensibilité que travailler en équipe homogène ou chaque membre est influencé par sa propre culture dans le pays lui-même [...], quand on sait surpasser les difficultés du langage et une naturelle tendance à l'ethnocentrisme, le multiculturalisme devient un grand avantage pour enrichir nos projets de différents points de vue »

3-Pratiques de gestion de la diversité culturelle mises en place au sein de Technip-Algérie

La majorité des participants ont mentionné l'absence de pratiques formalisées en matière de diversité culturelle. Les cadres et les gestionnaires agissent selon des initiatives individuelles ce qui ouvre plusieurs marges de manœuvre auprès de la gestion de la diversité. Le problème se pose surtout à l'arrivée de l'expatrié ce qui entrave le déroulement du processus de gestion de la diversité. D'après un gestionnaire ressource humaine « nous rencontrons très souvent des problèmes suite à la diversité culturelle qui existent au sein de l'entreprise, les expatriés ne sont pas suffisamment formés et informés sur la culture du pays qui les reçoit, la direction ressource humaine ne peut pas gérer seule une telle situation, je suggère de faire appel à des consultants qui peuvent donner des formations à ce sujet à l'arrivée de l'expatrié ». Pour un autre gestionnaire R.H « il est toujours bénéfique qu'il y ait une préparation de l'expatrié dans l'entreprise d'origine pour pouvoir l'intégrer à une nouvelle culture ou à un contexte différent, cette préparation est importante sur trois plans : la langue de travail, le contexte de culture et l'accueil au niveau de l'entreprise ».

On sait que la langue est la première porte d'entrée dans une culture, donc apprendre la langue du pays d'accueil permet à l'expatrié de se faire accepter, de gagner la confiance, la crédibilité et 'éviter des mal entendus, cependant il est très important de s'informer largement sur le pays d'accueil car il se peut que beaucoup de comportements d'attitude ou de valeurs sont différents de ceux du pays d'origine, donc l'idéal est de se munir de minimum nécessaire de clés de décodage de la culture confrontée.

Par ailleurs, il est très important que l'équipe d'accueil soit préparée à l'arrivée de l'expatrié, car l'intégration ne relève pas seulement de sa compétence mais aussi de celle du personnel local et c'est aux managers sur place de créer un cadre favorable à son intégration.

A cet égard, plus la culture du pays d'affectation est différente de la culture d'origine de l'expatrié, plus l'expatrié devra s'adapter, les participants aux entretiens ont mentionné, le manque de formations interculturelles qui sont parfois toutes-a fait absentes ce qui rend l'adaptabilité, plus difficile. L'objectif de la formation interculturelle est de diminuer l'incertitude de l'expatrié quant à la nouvelle culture du pays hôte et de favoriser l'adaptation. Les travaux de Black et Mendenhall (1990), Black *et al.* (1991) et Deshpande et Viswesvaran (1992) montrent que la formation interculturelle facilite effectivement l'adaptation interculturelle. Eschbach *et al.* (2001) indiquent que les expatriés qui ont suivi un programme de préparation interculturelle rigoureux présentent un meilleur niveau d'adaptation.

Malgré que tous les cadres sont conscients des risques interculturels, à Technip il n'existe pas une gestion concrète de la diversité culturelle, les gestionnaires agissent de façon volontaire, leurs pratiques se limitent dans la plupart du temps à l'aspect linguistique qui implique parfois d'offrir des cours d'arabe aux expatriés afin qu'ils puissent mieux fonctionner dans le cadre de leur travail. Dans certains cas l'intégration des nouveaux mobilisés se fait par la participation de l'ensemble des collègues, avec l'absence des pratiques formelles en matière de diversité culturelle et des conseillers R.H l'opération s'avère plus compliquée. Car le rôle des conseillers R.H est de vérifier ce qui se fait déjà dans l'entreprise et d'analyser les diverses situations qui se posent afin de trouver des solutions pertinentes.

Autre part, on constate un respect mutuel entre cultures surtout au niveau religieux par des arrangements des temps de prière, et des horaires de travail au mois sacré.

Toutefois, la diversité culturelle, si elle représente un puissant levier d'innovation et de créativité, doit être gérée avec beaucoup d'attention et de clairvoyance si l'entreprise veut tout à la fois déboucher sur des résultats positifs et surmonter les réelles difficultés qui ne manquent pas d'apparaître. L'entreprise doit créer les dispositifs organisationnels et managériaux permettant de valoriser et de faire fructifier le creuset interculturel né de l'expansion internationale. Il faut pour cela encourager au plus haut niveau de l'organisation le brassage et la mixité des équipes. Les difficultés à surmonter sont connues : besoin de plus de temps pour la mise en place d'un fonctionnement optimal, défis de la communication,... Il est donc nécessaire d'accompagner et de valoriser l'acquisition de nouveaux modes de travail, ce qui est loin d'être facile au sein d'organisations qui se sont forgées dans des contextes souvent très spécifiques.

4-gestion des conflits

Un conflit est causé par un désaccord entre des personnes. Il est souvent issu d'un affrontement d'opinions, d'intérêts ou de valeurs. Il se développe à la suite de la perception négative d'un comportement, d'une parole ou d'une intention de l'autre. Parfois, il est en réaction à un comportement ou à une attitude inappropriée. Le conflit peut se manifester par des tensions dans les relations, dégénérer en altercations verbales ou même, dans les cas plus graves, physiques. Lorsqu'un conflit éclate, il peut faire perdre beaucoup de temps et d'énergie. La progression et la qualité du travail risquent également d'être compromises, de même que les relations entre les coéquipiers. Les conflits sont parfois inévitables, mais ils peuvent offrir la possibilité de mieux se connaître et de faire évoluer ses compétences pour gérer des situations délicates.

En effet, Nous avons également soutenu que la diversité de culture peut être une source de conflits au sein de l'entreprise. 80% des personnes interviewées ont souligné qu'elles n'ont jamais eu de conflits dans leurs équipes issues de diverses cultures. Cette phrase a été répétée plusieurs fois « dans mon expérience professionnelle je n'ai pas à régler aucun conflit interculturel », la plupart porte à croire que cela n'a pas engendré de conflits, comme nous le pensions. Nos observations nous ont permis de conclure que le multiculturalisme n'est pas nécessairement source de conflits. Le conflit peut survenir aussi bien dans une équipe homogène que dans une équipe multiculturelle. Cependant, les conflits qui impliquent des travailleurs issus de la diversité culturelle restent peu nombreux et sont pour la plupart de faible intensité. « Il s'agit le plus souvent de petits accrochages de l'ordre de la relation interpersonnelle, chacun a son petit caractère, chacun a ses petites manies » un gestionnaire R.H a mentionné. En effet, les participants ont aussi souligné, dans la plupart des cas, que l'aspect culturel n'était pas la cause du litige mais que la nature du conflit relevait de la relation interpersonnelle classique ou chacun tente de faire valoir ses intérêts.

Nous avons aussi constaté que d'être différent peut entraver l'expression de soi. En effet l'approche interpersonnelle devient très sensible malgré le professionnalisme de ces Travailleurs issus de la diversité culturelle, leur intégration n'est jamais véritablement acquise, comme le souligne le responsable Qualité « les travailleurs issus de la diversité culturelle fournissent plus d'effort dans leur travail et portent une attention particulière aux rapports qu'ils entretiennent avec les autres collègues ».

Néanmoins, nous avons demandé aux répondants comment les conflits liés aux Multiculturalisme devaient être gérés dans le cas où ils survenaient. Le directeur H.S.E du site a souligné que chacun aborde le conflit de façon particulière pour lui « Face à un conflit, l'individu peut avoir différents comportements soit Il ignore le conflit ou fait semblant de l'ignorer, ou bien s'y adapter, [...] pour la résolution des conflits Il existe différentes méthodes, Le choix doit être effectué en fonction de l'importance du conflit et de la volonté de résolution des acteurs, dans les situations les plus complexes Le recours à l'hierarchie semble plus efficaces, dans d'autres situations plus simple le conflit est réglé mutuellement»

Pour une gestionnaire RH «nous n'avons pas eu du tout de conflits liés à la diversité culturelle, Mais si cela arrivait nous utiliserons les réunions d'équipes, d'ailleurs rencontrer les personnes est toujours le meilleur moyen pour éclaircir l'impasse»

Pour le directeur du site « au sein de Technip on travaille d'avantage pour favoriser une bonne synergie de communication entre les collaborateurs, [...] des réunions périodiques sont organisées pour parler des problèmes de chacun »

Au sein de Technip, nous avons constaté que les modes de communication les plus usuels étaient, le téléphone et les courriels électroniques via l'intranet de la société, en effet les courriels pour avoir des traces écrites pour éviter toute sorte de contradiction ou mauvaise interprétation d'informations. En conclusion le multiculturalisme dans une équipe n'entraîne nécessairement pas le déclenchement de conflits.

A la lumière des résultats obtenus, on peut dire que la diversité culturelle n'avait pas forcément une relation avec le retard de la réalisation du projet de la réhabilitation de la raffinerie d'Alger. Il s'est avéré que le problème est d'ordre géologique.

5-compétences et habilités d'un manager multiculturel (critères de sélection et recrutement)

La gestion du multiculturalisme demande des efforts de la part de l'entreprise. Plus l'équipe est multiculturelle, plus la gestion semble difficile. L'identification de la stratégie de gestion, au regard du multiculturalisme se base sur les habiletés et les compétences du manager. Nous voulions à travers nos entretiens identifier le profil d'un manager à l'international.

5.1 Capacité d'adaptation

Pour réussir dans un environnement multiculturel, il faut avant tout savoir s'adapter : **s'intéresser à autrui, nouer facilement des relations**, même lorsque l'on ne maîtrise pas bien le contexte. « ...dans un contexte multiculturel il faut tout d'abord s'avoir s'adapter, savoir communiquer et comprendre les comportements des autres, leurs traditions, leurs perceptions, et leurs attitudes, il faut vraiment avoir une grande capacité d'analyse, ... aussi il faut être simple pour s'adapter à n'importe quel environnement » le responsable administratif et financier a mentionné.

5.2 Ouverture d'esprit

Les données que nous avons recueillies sur terrain démontrent que la démarche des dirigeants pour atteindre les objectifs passe entre autres par une bonne écoute, et une bonne ouverture d'esprit comme elle l'atteste une des gestionnaires R.H « je trouve qu'il faut un esprit d'ouverture parce que les choses sont différentes et c'est un peu difficile parfois de comprendre les réactions des gens. Vous voyez des comportements sociaux et des codes sociaux qui sont différents, donc posséder un esprit ouvert aide le manager à mieux s'adapter dans un contexte multiculturel. »

Tout manager expatrié ou qui occupe des fonctions internationales doit s'il voulait réussir, faire la preuve d'une grande capacité d'adaptation et d'un sens certain de la flexibilité. Ce manager, par la position qu'il occupe, est amené à jouer un rôle nouveau, celui de participer à la recherche de normes et de pratiques culturelles à l'échelle internationale.

5.3 Capacité à bâtir une synergie culturelle

La synergie culturelle est un concept majeur, elle correspond à cette capacité de construire au travers des différences un projet commun fondé sur la coopération il s'agit d'intégrer les différences en choisissant le meilleur de ce qui existe dans chaque individu. La synergie d'éléments distincts assure un résultat global ou chaque partie gagne et perd quelque chose. Comme il indique le directeur du site « ..., la coopération est une des principales de nos valeurs, notre façon d'agir relève d'une meilleure interaction entre les différents acteurs afin de tirer le meilleur de chacun... ». La synergie culturelle est une forme de gestion qui associe à la diversité culturelle une forme positive et payante pour l'entreprise. Au lieu de nier ou de réfuter la pluralité de culture, une gestion synergique est favorisée. Admettre et reconnaître l'autre comme individu à part entière peut être un atout majeur pour l'entreprise. Mais en réalité la création d'une synergie culturelle est très difficile, compte tenu des diverses cultures et acteurs en présence.

5.4 Communication interculturelle

La communication est un enjeu important auquel doit faire face le dirigeant d'une équipe multiculturelle. On parle de communication interculturelle lorsqu'un individu issu d'une culture différente envoie un message à un autre individu appartenant à une culture différente de la sienne. Elle correspond à la faculté du manager de porter un regard objectif sur l'image qu'il a de lui-même et de la représentation qui en découle ainsi que du rôle qu'elle sous-tend. Ce manager est sensible à l'impact des facteurs culturels qui affectent tout processus de communication. Conscient des différences sensibles d'interprétation que provoquent d'une culture à l'autre le langage verbal et la communication non verbale il s'efforce d'une part de s'initier aux langues pratiquées dans les régions qui concernent ses activités, mais aussi aux codes qui prévalent à la transmission des messages non verbaux.

5.5 Capacité à anticiper, gérer et résoudre des conflits

Les conflits sont particulièrement dangereux au sein de l'entreprise. En effet, un conflit entre deux personnes peut rapidement s'étendre et faire de gros dégâts. Un bon manager doit avoir une grande capacité de gérer les conflits. Il y a des techniques de gestion de conflits, que les managers doivent absolument maîtriser. Il y a également des qualités indispensables telles que l'écoute. La meilleure façon de gérer un conflit en entreprise est sans doute celle qui consiste à anticiper au maximum en favorisant une bonne entente entre les membres d'une même équipe.

Section3:Analyse globale et recommandations

La question de la diversité culturelle dans les organisations se pose de façon récurrente en raison de la diversification croissante, sur les plans identitaire et ethnoculturel, des milieux de travail.

Il s'est dégagé de nos résultats de recherche que la société est riche par sa diversité culturelle, Technip-Algérie est un véritable exemple qui illustre bel et bien le quotidien d'un environnement pluriculturel, des interactions culturelles entre les différentes cultures se produisent chaque instant, chaque individu a sa propre culture, ses propres perceptions des choses et ses réactions. La culture au niveau de Technip-Algérie est fort complexe, durant notre étude sur terrain, nous avons essayé de la comprendre et de la simplifier, ce n'était pas une tâche facile du tout car la culture elle-même est un concept difficile à comprendre. En effet, La culture que développe une équipe multiculturelle n'est évidemment pas sans lien avec celle plus large de l'organisation à laquelle elle appartient, d'après les résultats de notre étude, La culture au niveau de Technip-Algérie est caractérisée par :

- ❖ Une grande Distance hiérarchique
- ❖ Une forte aversion à l'incertitude
- ❖ Un taux élevé de masculinité
- ❖ Un Taux élevé d'individualisme
- ❖ Horizon temporel principalement à court-terme.

A cet égard, Nous pouvons dire que l'entreprise a adopté une culture qui s'adapte en quelque sorte au contexte Algérien et qui l'aide en même temps à atteindre ses objectifs.

Au cours de nos entretiens, il est ressorti un double discours sur les perceptions de la diversité culturelle et les pratiques de gestions interculturelles mises en place par l'entreprise pour favoriser le multiculturalisme. L'entreprise présente la diversité culturelle comme un véritable acquit stratégique et organisationnel qui favorise l'innovation et le développement au sein de l'organisation. Malgré que, le respect de la diversité culturelle est fortement constaté sur différents niveaux, dans les relations quotidiennes et traitements entre managers et subordonnés, les pratiques religieuses et les chartes de l'entreprise. Notre recherche sur terrain a fait montrer que les pratiques de gestions de la diversité mises en place par l'entreprise restent limitées et présentent parfois des imperfections.

En effet, pour tirer profit de la diversité culturelle l'entreprise doit suivre plusieurs étapes :

1. les étapes à suivre

a. Management de la performance

Pour un bon management de la diversité, une entreprise doit se doter d'un système de management de la performance extrêmement transparent, qui soit développé méthodiquement en consultation avec de nombreuses parties prenantes internes. Les grandes lignes du management de la diversité dans l'entreprise doivent être exposées et les classements et les évaluations s'inscrire dans ce cadre.

b. Examiner la diversité

Examinez attentivement la diversité propre à vos services, équipes et projets et tenez compte des compétences, des talents, des expériences, des attributs personnels (comme le sexe, l'âge, le contexte de migration, etc. ...) et des professions. Ce type de connaissance détaillée facilitera la création probable d'équipes innovantes et générera de nouvelles idées

c. Intervenir

Dès que vous apercevez le moindre signe d'une évaluation du personnel qui ne repose pas sur la performance, en d'autres termes, quand vous percevez de la discrimination ou de la dévaluation basée sur des attributs personnels, faites-y face et recourez à des sanctions pour mettre les choses au point.

d. Organisation de Recrutement

Développez un système innovant de recrutement et de sélection. De quelles personnes avec quel profil avez-vous besoin ? Les questions à se poser sont : Où sont les individus exceptionnellement talentueux et divers, sans distinction de leurs origines ethniques / nationales ? Comment les rechercher ?

2. Les bonnes pratiques**a. Les erreurs à éviter**

- Recourir à un mode de gestion purement rationnel
- Refuser les interactions : la communication est essentielle, vous devez interagir avec vos collaborateurs pour trouver des solutions, créer de nouvelles idées
- Appliquer ses propres normes culturelles
- Eviter l'ethnocentrisme

Il est important de souligner que le management n'est pas universel, nous ne pouvons pas faire un copier-coller du management qu'on a utilisé dans notre pays lors d'une mutation à l'étranger. Ou encore moins tous rapporter à votre pays, les pratiques que vous exercer ne sont peut-être pas les meilleurs, vous devez laisser une chance à vos collaborateurs de vous montrer qu'ils ont peut-être une meilleure manière de fonctionner.

b. Les qualités à avoir

Comprendre ces collaborateurs :

- **Parler la même langue** : permet un échange réel et profond même si ce n'est que quelques mots de la langue maternelle des collaborateurs.
- Être tolérant à la frustration pour limiter le choc culturel.
- Il faut aller avec l'ensemble de l'équipe pour atteindre les objectifs communs. Il ne faut pas s'arrêter aux différentes, mais aux différentes possibilités de changer les choses.

➤ **Développer sa résilience, sa résistance :**

Permet d'encaisser les chocs culturels, le manager doit diminuer son niveau émotionnel (détresse psychologique). Il doit être en pleine possession de ses moyens malgré les coups encaissés.

Considérer que les situations difficiles sont des situations de forces.

➤ **Développer l'empathie culturelle :**

S'intéresser à la culture de vos collaborateurs leurs mœurs, leurs coutumes, ceci permettra une intégration plus aisée. Cependant il ne faut pas confondre les différences culturelles et les différences générationnelles ou sociales.

➤ **Être flexible mentalement :**

Rester ouvert à la différence, ne pas croire que tout le monde procède et travaille de la même manière : une équipe inventant des voitures ne fonctionnera pas pareille si elle travaille chez Ford aux États-Unis ou chez Toyota au Japon.

c. Les bonnes pratiques

Pour cela il faut adopter ces bonnes pratiques :

- S'adapter aux contextes locaux
- Innover en confrontant les points de vue
- Attirer des hauts potentiels
- Répondre à la complexité de l'environnement

d. Situations difficiles

Pour être un bon manager si votre équipe est pluriculturelle ou si vous êtes muté à l'étranger vous devez :

- Changer votre manière de penser par rapport à vos habitudes, votre pays d'origines, en écoutant vos collaborateurs, en acceptant les différences.
- Déclencher des actions pour faire avancer l'équipe.
- Créer des impacts, les stimuler régulièrement.
- Les orienter vers des objectifs communs

3. Possession d'un dispositif de gestion de diversité culturelle

a. Pourquoi un dispositif interculturel ?

La Mondialisation ne signifie pas homogénéisation des cultures, malgré une internationalisation des échanges, les perceptions culturelles sont loin d'être identiques. Bien au contraire, les incompréhensions se renforcent, les modèles culturels s'affrontent, aussi il est bien connu que la diversité culturelle est une source d'enrichissement exceptionnelle. la mixité

est un garant de créativité, d'innovation, de tolérance, d'intelligence et d'adaptabilité, de cet optique l'entreprise est devant le défi de développer des dispositifs de gestion de la diversité culturelle quand à l'internationalisation et la réalisation des projets a l'étranger.

En s'appuyant sur une revue de littérature et L'enquête sur terrain qui a fait apparaitre quelques défaillances en matière de gestion de diversité culturelle nous avons pris l'initiative de proposer un dispositif interne qui contient quelques pistes pouvons aider à la gestion de diversité culturelle, surtout que durant notre période de stage nous avons bien constaté que la stratégie de l'entreprise en matière de diversité culturelle consiste a la diffusion des valeurs du groupe a ces collaborateurs, en négligeant dans la plus part du temps les particularités culturelles au niveau individuels, a cet égard les dirigeants doivent être conscients que la culture d'entreprise est influencée par la culture nationale du pays hôte, donc il est vraiment suicidaire de chercher à imposer partout les mêmes normes, valeurs, modes de pensée et d'action .

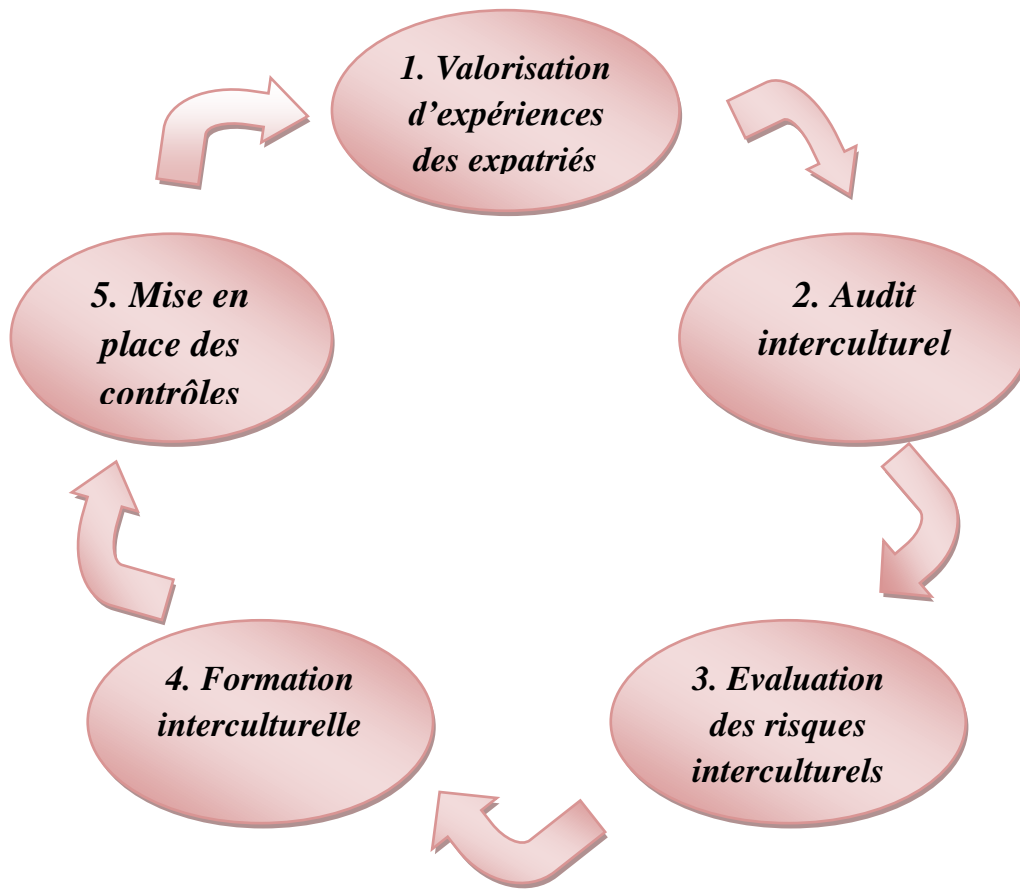
Le processus proposé contient les étapes suivantes :

- Valorisation d'expériences des expatriés
- Audit interculturel
- Evaluer les risques interculturels
- La formation interculturelle
- Mise en place des contrôles

b. Services et personnel visés

- Service des ressources humaines
- Cadres de direction et a haute potentiels
- Expatriés de retour de missions
- Expatriés et futurs expatriés
- Employés ambitieux

Schéma n°32 : proposition d'un dispositif de gestion de diversité culturelle



Source : élaboration par l'étudiante

c. Constats

1. valorisation d'expériences des expatriés

La première étape du processus nous semble primordiale, elle consiste à la dotation de l'entreprise d'une cellule rattachée au service ressources humaines, spécialement dédiée au recueil et la formalisation de l'expérience des anciens expatriés de l'entreprise surtout que Technip possède des projets partout dans le monde, leurs expériences devraient fournir un guide propre à l'entreprise comprenant des témoignages, conseils et études de cas pour chaque pays. Donc avant que l'entreprise lance un projet à l'étranger elle doit toujours faire recours aux expériences des expatriés de retour de mission, aussi des expériences des autres entreprise dans le même pays, cela peut aider l'entreprise à gagner un budget quand à la formation interculturelle.

2. Audit interculturel

En appui des retours d'expériences des expatriés, l'entreprise aurait tout intérêt à lancer un audit de leurs pratiques en matière de gestion de la diversité culturelle, identifier leurs points faibles et points forts, leurs échecs et réussites, il s'agit ici de vérifier la

conformité des valeurs du groupe aux valeurs locales, et de recueillir les perceptions et les représentations de ces pratiques par les collaborateurs locaux.

3. Evaluation des risques interculturels

Les étapes 1 et 2 permettent à l'entreprise de mettre en évidence les différents risques interculturels rencontrés par les expatriés, aussi leurs intensités, dans ce cas un dialogue entre les RH et la gestion des risques est nécessaire pour intégrer les risques interculturels dans la cartographie des risques, des indicateurs de réussites ou d'échecs doivent être formulés par l'entreprises en fonction des expériences des expatriés.

4. Formation interculturelle

Les étapes précédentes donnent à l'entreprise un véritable tableau de bord de la situation des pratiques interculturelles ce qui aide l'entreprise dans l'élaboration des programmes de formations interculturelles. Toute formation vise d'abord à se connaître soi-même avant d'aller vers l'autre, puis déterminer les points de divergences et identifier les sources d'innovation parmi les différentes manières de faire. la formation interculturelle représente pour l'entreprise un véritable investissement. ces formations doivent être intervenues à priori et à posteriori du lancement des projets à l'étranger. L'entreprise doit avoir des formateurs internes, des conseillers, et des consultants en management interculturel.

5. Mise en place des contrôles

Des contrôles doivent être mis en place afin d'évaluer la qualité des formations interculturelles, le contrôle est un outil qui fournit aux responsables de façon permanente des indicateurs leur permettant d'évaluer la situation de l'entreprise et l'efficacité de ces pratiques en matière de gestion de la diversité culturelle.

Pour conclure il ne s'agit que de proposition, la réussite n'est pas prouvée mais les résultats de son application reviennent à la volonté de l'entreprise.

Conclusion

Nos analyses d'interculturalité sur terrain sur les cadres locaux et expatriés au niveau de Technip-Algérie ont révélé l'existence d'un certain degré d'homogénéité culturelle entre les différentes cultures existantes au niveau de Technip. Ceci est basé sur des dimensions culturelles qui influent le processus de gestion au niveau de l'entreprise.

Technip-Algérie est une société riche par sa diversité culturelle, ce qui sollicite une vraie gestion organisée de la dimension interculturelle. Bien que, le respect de la diversité culturelle est un des principes de Technip, nos analyses portant sur les pratiques de gestion de la diversité culturelle mises en place par l'entreprise ont montré que l'entreprise connaît un déficit en matière de gestion de cette dimension, les pratiques découlent dans la plupart du temps des initiatives personnelles des gestionnaires, le problème se pose surtout à l'arrivée des nouveaux expatriés qui sont moins formés et informés de la cultures du pays hôte.

A cet égard le choc culturel, influe surement la bonne adaptabilité des expatriés au contexte locale.

Toutefois, Travailler dans un pays étranger ou travailler en collaboration directe avec des personnes d'un autre pays n'est pas une tâche aisée et certains écueils sont à éviter, notamment en termes de communication , Dans cette optique, les entreprises doivent s'entourer de managers au profil international qui ont les compétences requises pour s'adapter à ces conditions nouvelles et mener à bien les projets qui leur sont confiés. L'apprentissage du management interculturel est un atout non négligeable pour travailler en harmonie avec des interlocuteurs de cultures différentes.

Conclusion générale

L'analyse de l'interculturel, les différences culturelles, ainsi l'impact des cultures nationales sur l'individu, et sur le processus de gestion ont fait l'objet de notre étude.

Pour les atteindre nous avons procédé à une étude de cas au sein de Technip-Algérie, une multinationale travaillant sur un projet de réhabilitation de la raffinerie d'Alger. A cet égard nous avons adressé un questionnaire au personnel de la société, et mené des entretiens auprès des cadres de Technip.

La revue de littérature a permis de relever que l'interculturel porte sur un état de fait, à savoir que, dans une entreprise donnée, les personnes présentent des comportements et affirment des opinions qui obéissent à des déterminants culturels. Il est évident que la culture en question ne saurait être seulement celle de l'entreprise : la profession, la religion, la nationalité, etc., sont directement en cause.

L'approche interculturelle s'intéresse, par définition, aux différences de cultures qui ont une incidence sur les relations de travail à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. En pratique, le « management interculturel » s'intéresse aux différences existant entre cultures nationales, voire entre aires de civilisation.

Dans la présente recherche nous avons mis l'accent sur les travaux basés sur la culture nationale, comme les travaux d'Hofstede, modèle fondateur de cette discipline, Cherchant à établir des critères de différenciation pour rendre compte de la diversité des cultures, G Hofstede a mis en avant 4 dimensions essentielles:

- **La distance hiérarchique**
- **Le contrôle de l'incertitude**
- **L'individualisme**
- **La masculinité**

A la demande des pays asiatiques il a également travaillé sur une 5ème dimension:

- **L'orientation à long terme**

Plus Tard F.Trompenaars viendra appuyer le fait d'un lien entre culture d'un pays et les préférences en matière de style de management et d'environnement de travail. Pour F Trompenaars, chaque culture se distingue des autres par les solutions ou réponses particulières qu'elle choisit d'apporter aux problématiques qui, globalement, ressortent de l'une des 3 catégories suivantes:

- La communication et les relations entre les hommes : universalisme-particularisme, individualisme-communautarisme, spécifique-diffus, neutre-émotionnel, statut-réalisation
- La manière de gérer le temps
- Le rapport avec l'environnement

Conclusion Générale

Nous avons noté également les travaux de Kluckhorn-Strodbeck 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 de Technip-Algérie a fait ressortir l'existence d'un certain niveau d'hétérogénéité culturelle qui est à l'origine ethnique, également le niveau d'individualisme, le degré de distance hiérarchique, et la valorisation du temps, ce constat nous amène à confirmer notre première hypothèse, Technip-Algérie illustre l'exemple d'un environnement riche par sa diversité culturelle ou les dimensions et les éléments culturels basés sur la culture nationale diffèrent d'un pays à un autre .

En s'internationalisant, une entreprise se confronte à des valeurs et comportements différents. Chaque culture ayant des attentes différentes, l'entreprise se doit d'avoir des compétences coutumières qui lui permettra de mieux appréhender le marché. En intégrant des employés qui ont le même système de valeur que le pays où intervient l'entreprise, cette dernière acquiert un savoir plus grand et porteur d'innovations. En effet, l'incitation au partage culturel en interne, permet d'exploiter les idées de chacun et de promouvoir une dynamique créative. Ainsi, avec une meilleure connaissance du consommateur et des acteurs économiques locaux, l'entreprise peut mieux déceler les opportunités de développement, et créer de nouvelles activités.

De ce fait, nous validons la deuxième hypothèse, car La différence culturelle en entreprise représente un avantage concurrentiel lorsque sa mise en place et sa gestion favorisent un partage fluide et responsable. Pour ce faire, l'entreprise doit d'être engagée dans une démarche de responsabilité sociétale, car la clé du bon fonctionnement d'une équipe aux cultures différentes réside dans le respect.

L'observation directe du milieu de travail et les résultats des entretiens ont relevé que, les dirigeants notamment les spécialistes de RH sont conscients que les entreprises doivent profiter d'un maximum de talents, compétence et autres atouts qu'offre une main d'œuvre diversifiée. A Technip-Algérie, la sensibilisation sur cet aspect est très faible, caractérisée par un faible taux de formation en management interculturel, il paraît également qu'il ya un manque d'accompagnement en matière de communication interculturelle, les pratiques de gestion de diversité culturelle mises en place restent limitées. De ce fait nous validons la troisième hypothèse, car même si nous avons noté un respect des différences culturelles entre collaborateurs, nous n'avons pas réellement perçu un management interculturel.

Recommandations

Nous nous permettons, dans cette recherche 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 ;
- Une sorte de « cahier des charges » multi/interculturel est indispensable.

Conclusion Générale

- La problématique de la langue doit être abordée sérieusement : la suprématie actuelle de la langue anglaise dite « langue des affaires », risque fort de faire disparaître toute la diversité et la richesse culturelle associées aux langues plus « locales », et du même coup risquer une perte d'identité et d'histoire propre à la race humaine.
- Nos Grandes Ecoles de Commerce et nos universités doivent ouvrir leurs portes à l'apprentissage des sciences humaines, sociales et culturelles. Il s'agit de valoriser la pensée interculturelle au sein des départements des sciences humaines.
- un département d'études culturelles est indispensable, qui soit capable d'incorporer des aspects transdisciplinaires des sciences sociales aux étudiants et futurs cadres. Les enseignants deviennent des « *coaches* » qui dynamisent la pensée et la créativité.
- Enfin, 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.

Les difficultés rencontrées au cours de cette recherche

Au terme d'élaboration de ce présent mémoire, quelques contraintes ont été relevées:

- D'abord, nous avons rencontré des difficultés sur le plan théorique notamment, l'insuffisance de documentation qui traite ce sujet.
- Le manque d'encouragement des travaux de recherches scientifiques de la part des acteurs de terrain à créer des difficultés et des contraintes pour les étudiants chercheurs.

Les pistes pour des recherches futures

Vu l'importance de la thématique développée précédemment, nous ouvrons quelques pistes de recherches futures dans le souhait de contribuer à l'avancement dans notre pays. A cet effet, nous proposons à ceux qui s'intéressent à notre thème :

- L'évaluation de la performance interculturelle des entreprises internationales.
- La gestion des ressources humaine à l'international : **valorisation des expériences des expatriés** .
- La formation interculturelle, **outil indispensable pour réussir à l'étranger** .

LES OUVRAGES, ARTICLES, RAPPORTS, REVUES ET COLLECTIONS :

- Armand Mattelart, **Diversité culturelle et mondialisation**, collection repères édition la découverte, Paris 2005, 2007
- Barmeyer, C. Marchoter, **Le management interculturel : facteur de réussite des fusions acquisitions internationales. Gérer et comprendre**
- BENOIT Théry, **Manager dans la diversité culturelle**, Edition d'organisation, Paris, 2002
- Boltansky, L et Chapello, E, **le nouvel esprit du capitalisme**, édition Gallimard, Paris, 2004
- Bordeleau, Y, **Méthodes d'analyse et d'intervention en milieu organisationnel, ressources humaines et efficience**, , Edition nouvelles ,Montréal ,1997
- C.Hampden-Turner & F.Tromprnaars, **Au delà du choc des cultures. Dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble**, Edition d'Organisation, Paris, 2004
- Cécile deJoux, heidi wechter, **compétences émotionnelles et motivation de carrière comme déterminants de l'adaptation de à l'international cas de l'alliance française**, édition ESka, 2012
- Chabani.S, Ouacherine.H, **Guide de méthodologie de la recherche en science sociales**, 2013.
- Chevier sylvie, **le management des équipes interculturelles**, Presses universitaires de France, Paris, 2000
- Christoph Barmeyer, **Management interculturel et styles d'apprentissage**, édition Pul, Canada, 2007.
- Commission européenne pour l'emploi et la solidarité sociale, **DIVERSITÉ ET INNOVATION UNE OPPORTUNITÉ COMMERCIALE POUR TOUS**, version définitive, 2007/2013
- Cusumano Christophe, **La question du langage et de la communication dans le management international : un défi pour les hommes et les organisations**, Colloque : 6ème séminaire d'études du groupe GEM, 2009.
- Déclaration universelle de l'Unesco sur la diversité culturelle, Document établi pour le Sommet mondial sur le développement durable, Johannesburg 26 août - 4 septembre 2002
- Désiré Loth, **Les enjeux de la diversité culturelle : le cas du management des équipes interculturelles**, Revue internationale sur le travail et la société, Volume : 4 Numéro : 2, 2006
- Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat, **Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées**, édition Presses de l'Université Laval : Télé-université, Québec 2008.
- Emmanuel Carré, Alain Labrulle, **100 questions, pour comprendre et agir, management**, édition Afnor, paris 2004
- Eric DELAVALLEE avec la collaboration d'Elsa JOLY et Anne YOLDIAN, **la culture d'entreprise pour manager autrement –surmonter les résistances culturelles-** édition d'organisation, Paris 2002.
- Eric Godelier, **La culture d'entreprise**, édition la découverte, Paris, 2006.

Bibliographie

- Ferner, A, Quintanilla, j et Varul, M.Z, country-of-origin effects, host-country effects, and the management of HR in multinationals: "German companies in Britain and Spain3", **journal of world business**, 2001
- Fethi Tlatli, Manoélla wibaut, **le GPS Interculturel**, première partie
- Fons Trompenaars, Charles Hampden-Turner, **l'entreprise multiculturelle**, Edition augmentée, maxima pour la traduction et la préface à l'édition française, 2004
- G.Hofstede, cultures and organizations: **Software of the Mind: intercultural Cooperation and its importance For Survival**, Edition .Economica, Bucarest, London, 1996
- GILLES IDRISSE BINDAMBA DOUMI, **L'ADAPTATION DES CADRES EXPATRIÉS À LEUR MILIEU DE TRAVAIL: LE CAS DU GABON**, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTREAL, aout 2008
- Gilles Untereiner, **Différences culturelles et management**, édition Maxima Laurent du Mesnil , Paris, 2004
- Groupe Conseil Continuum, **guide pratique de la gestion de la diversité interculturel en emploi**, Dépôt légal, Québec – 4e trimestre, 2005.
- Groupe école supérieure de commerce PAU n3, **Comment réussir la politique de diversité dans l'entreprise.**
- Gruère, Jean. Pierre et Morel, Pierre, **Cadres français et communications interculturelles**, édition Eyrolles, Saint Germain, Paris, 1991
- GUBA, E. G et LINCOLN, Y. S. **Competing paradigms in qualitative research. In N. Denzin et Y. S. Lincoln(dir.)**, Handbook of qualitative research Thousand Oaks [CA]: Sage. (1994),
- Hazem BEN AISSA, **QUELLE METHODOLOGIE DE RECHERCHE APPROPRIÉE POUR UNE CONSTRUCTION DE LA RECHERCHE EN GESTION ?**, article de XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique ,13-14-15 juin 2001, page14
- Hermel Philippe, **Management européen et international**, Editions Economica, Paris ,2004
- Hofstede, G, **Vivre dans un monde multiculturel**, Les Editions d'Organisation, Paris, 1991
- Jean Brilman et jacques Hérard, **les meilleures pratiques de management dans le nouveau contexte économique mondiale**, sixième édition, édition d'organisation, 2006
- Jkaoua Btissam, **La politique de communication internationale, cas de la société Green, Projet de fin d'étude pour l'obtention du D.U.T**, Université Sidi Mohammed Ben Abdellah Ecole supérieure de Technologie, année universitaire 2003/2004
- Kuhn, Thomas, Samuel, **La structure des révolutions scientifiques**. Ouvrage, Trad. de l'américain par Meyer, Laure. Autre titre: The structure of scientific revolutions. Edition Flammarion, paris, 1983
- Laurent Goulveste **petit traité interculturel pour réussir a l'international. Comprendre et maitriser son environnement, Adopter un comportement efficace à l'export, piloter des équipes multiculturelle.** Edition Afnor, 2010.
- LAURENT MERIADE, **l'évaluation de la performance des Universités françaises : entre Simplification de la complexité et Complexification de la simplicité**, thèse de

Bibliographie

doctorat en sciences de gestion, université de la nouvelle-caledonie, soutenue le 19 avril 2011, p 208.

- L'Harmattan. 1 juil. 2012,
- LOKMAN ZAIBET, HABIB BEN SALEM, processus **d'internationalisation et performances compétitive des entreprises Agro-alimentaires, cas de la Tunisie**, 2/2003
- Manel ABDELJALIL, **L'ADAPTATION DES CADRES ETRANGERS DANS LES ENTREPRISES EN FRANCE**, W.P. n° 748, Mars 2006.
- Marc Luyckx Ghisi, Sursissement d'un nouveau monde : Valeurs, vision, économie, politique, Editions
- Maria Giuseppina Bruna et Mathieu Chauvet, sous la direction de Stéphanie Dameron et Jean-François Chanlat, **La diversité, levier de performance sous condition de management**
- Maria Giuseppina Bruna Mathieu Chauvet, Cahier de recherche n°2 **La diversité, levier de performance...sous condition de management**, l'Université Paris Dauphine, juillet 2010
- Marie-France WAXIN, Jean-Louis CHANDON, **L'ADAPTATION AU TRAVAIL DES EXPATRIES :SES ANTECEDENTS ET L'EFFET DU PAYS D'ORIGINE**, Institut d'Administration des Entreprises, Clos Guiot, 13540 Puyricard, France, Janvier 2001
- Monique Gouiran, **construire l'entreprise de demain, Identité, mobilité, responsabilité sociétale et développement durable pour gagner ensemble**, édition Afnor, 2006.
- Mutabazi,E,Altman, Y,klesta, A, Poirson, p, **management des ressources humaines à l'international, filiales-fusions-acquisitions-alliances-coopération**, édition Eyrolles, Paris 1994
- Olivier Meier, **management interculturel, stratégie, organisation, performance**, édition Dunod, Paris, 2013
- Pierre Dupriez, Evalde Mutabazi, Blandine Vanderlinden, **La diversité culturelle difficultés et opportunités pour le secteur non marchand-management des équipes multiculturelles-**, édition de Boeck, Bruxelles, 2005
- Pierre Dupriez, Solange Simons, **La résistance culturelle, Fondement, application et implication du management interculturel**, Editions de BOECK Université, 2000.
- RABASSÓ (Carlos A.), RABASSÓ (Fco Javier). **Introduction au Management Interculturel : pour une gestion de la diversité**, édition Ellipses, paris, 2007
- Robson, Colin. 2002. **Real world research: A resource for social scientists and practioner-researchers** , 2e ed. Oxford, UK; Madden, Mass.: Blackwell Publishers
- Schermerhom, j, **les dimensions internationales et multiculturelles du comportement organisationnel**, éditions d'organisation, paris
- Soufyane Frimousse, Mobilité internationale, **cadres locaux et DRH dans les multinationales marocaines, diversité des représentations et des interactions**, Revue internationale sur le travail et la société, vol 5, N3, 2007
- Susan Schneider, Jean-Louis Barsoux, **Management interculturel**, Edition Pearson Education, Londres, 2003
- Susan Shneider, Jean Louis Barsoux, **Management interculturel**, édition person, éducation, paris

Bibliographie

- T.H .Cox et S.Blake (1991).**Managing cultural diversity for organizational competitiveness**, academy of management executive, vol.3 n° 5.
- Thiétart, Raymond-Alain, **Méthodes de recherche en management**, Edition Dunod,paris 1999
- Thiétart,R.A et coll,**Méthodes de recherche en management**, édition Dunod, Paris
- U.Mayrhofer & S.Urban, **Management international : des pratiques en mutation**, Edition Pearson Education, France, 2011.
- Virginia Drummond, **le management interculturelle, gérer la dimension multiculturelle dans les entreprises**, GERESO édition, 2010.

SITES INTERNET

- <http://www.revmed.ch/article.php3?sid=31399>
- www.bve.ulaval.ca

Remerciements

Dédicace

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction Générale	1
CHAPITRE1:Introduction au management interculturel	1
SECTION 1 : la culture une construction cohérente et un enjeu social	3
1 -A la recherche de la définition de la culture.....	3
1-1 Problématique de la définition de la culture.....	3
1-2 définitions de la culture : Approche de l'anthropologie.....	4
2- Les couches qui composent la culture.....	5
2-1 La couche externe : ce qui est observable.....	5
2.2 La couche médiane : normes et valeurs.....	5
2.3 Le noyau dur : les postulas qui touchent à l'existence.....	5
SECTION2: culture nationale, culture d'entreprise, culture professionnelle	6
1-culture nationale, et cultures parallèles.....	6
2-La culture d'entreprise : définition et caractéristiques.....	6
2.1 Définition de la culture d'entreprise.....	6
2.2 Caractéristique d'une culture d'entreprise.....	7
2.3 Les origines et les influences de la culture d'entreprise.....	7
2.3.1 La culture nationale.....	8
2.3.2 La culture régionale.....	8
2.3.2.1 Au-delà du territoire national.....	8
2.3.3 La culture professionnelle.....	8
2.3.4 Particularismes individuels des dirigeants.....	8
SECTOIN3: le management interculturel : définition et modèles d'analyse	9
1- Définition du management.....	9
2- Management interculturel.....	9
2.1 Évolution du management interculturel.....	9
2.2 Définition du mangement interculturel.....	11
3-Les principaux modèles du management interculturel axés sur la culture nationale.....	11
3.1 Le modèle des dimensions culturelles nationales, proposé par Geert HOFSTEDE.....	12
3.1.1 La distance par rapport au pouvoir.....	13
3.1.2 Individualisme / Collectivisme.....	13
3.1.3 Masculinité vs. Féminité.....	14
3.1.4 L'évitement de l'incertitude.....	15
3.1.5 L'orientation à long terme / L'orientation à court terme.....	15
3.2 Le modèle des dimensions culturelles nationales, proposé par Edward T. HALL.....	16
3.2.1 Cultures à contexte fort / Cultures à contexte faible.....	17
3.2.2 Cultures mono chroniques / Cultures poly chroniques.....	17
3.3 Le modèle des dimensions culturelles nationales, proposé par HAMPDEN TURNER et Fons TROMPENAARS.....	18
3.3.1 Universalisme / Particularisme.....	19

Table des matières

3.3.2. Individualisme / Collectivisme	20
3.3.3. Vision de détail/ Vision d'ensemble.....	20
3.3.4. Statut social attribué / Statut social acquis	20
3.3.5. Motivation endogène / Motivation exogène.....	20
3.3.6 Temps séquentiel / Temps synchronique.	21
CHAPITRE2: Diversité culturelle et pratique du management interculturel.....	23
SECTION 1: les origines de la diversité dans les entreprises.....	27
1-l'internationalisation des activités.....	27
2- L'émergence d'une économie du savoir.....	28
3. la mondialisation.....	28
4-Développement technologique : diffusion de nouvelles technologies de l'information et de la communication.....	29
SECTION 2: les avantages et les risques de la diversité culturelle au sein des organisations.....	30
1 Les avantages de la diversité culturelle.....	31
1.1. Diversité culturelle source d'enrichissement des compétences décisionnelles et stratégiques dans les organisations.....	31
1.2. Diversité culturelle levier pour augmenter la créativité de l'entreprise.....	32
1.4. Diversité culturelle outil d'adaptation de l'entreprise à son environnement.....	33
1.3. Diversité culturelle outil pour renforcer l'image et la réputation de l'entreprise auprès du public.....	34
2. les risques de la diversité culturelle	35
2.1. Les principaux pièges des relations interculturelles.....	35
2.1.1. Les stéréotypes.....	35
2.1.2. Jugements ethnocentriques et préjugés.....	36
2.1.3 créer une sorte d'homogénéité pour masquer les différences	36
2.2. Dangers de la diversité culturelle au sein des organisations.....	36
2.2.1 Susciter des incompréhensions.....	36
2.2.2. Accentuer les problèmes et les dysfonctionnements.....	37
2.2.3 Générer des conflits.....	38
2.2.4 Accélérer le taux de rotation du personnel.....	38
SECTION 3 : Pratique de management interculturel dans les organisations.....	38
1- Internationalisation des organisations.....	38
2- adaptation interculturel.....	39
2.1 Définition de l'adaptation interculturelle.....	39
2.2. Modélisation de l'adaptation interculturelle.....	39
2.2.1 Le modèle d'adaptabilité de Cerdin (2005).....	39
2.2.2 Le modèle d'adaptabilité de Black(1988).....	41
2.2.3 Le modèle de Waxin(2000).....	43
2.2.4 L'adaptation anticipée.....	44
2.3 Apprentissage interculturel.....	44
1.1.1. Comprendre les collaborateurs.....	45
1. Profil du manager international.....	45
1.1. Les qualités comportementales d'un manager international.....	45

Table des matières

1.1.2. Être tolérant à la frustration pour limiter le choc culturel.....	46
1.1.3. Développer sa résilience.....	46
1.1.4. Développer l'empathie culturelle.....	46
1.1.5 Se construire une flexibilité mentale.....	47
1.2. Les compétences clé du manager international.....	47
1.2.1 La communication internationale.....	47
1.2.2 Le développement international.....	47
a. Le montage d'opération.....	47
b. L'audit d'entreprises pré- existantes.....	48
c. Le démarrage ou la reprise d'une entreprise à l'étranger.....	48
2. Intégration et compréhension des piliers culturels.....	48
1.1 Les comportements clefs pour réussir avec le pilier interculturel du temps.....	48
1.2 Les clefs pour réussir avec le pilier interculturel du collectivisme.....	48
1.3 Les clefs pour réussir avec une culture implicite.....	49
3. Gestion des ressources humaine à l'international.....	49
3.1 les options du menu RH.....	49
CHAPITRE3: méthodologie de l'enquête.....	52
SECTION 1 : Positionnement épistémologique et type de recherche.....	54
1. Le Positionnement épistémologique.....	54
2. types de recherche.....	55
SECTION2 : Mode opératoire.....	56
1 conception et pratique de gestion de la diversité culturelle : dimension et indicateurs.....	57
1.1 Dimension 1 : éléments culturels dominants	57
1.2 Dimension 2 : les enjeux et les défis organisationnel reliés à la diversité culturelle.....	57
1.3 Dimension 3 : la perception de la diversité culturelle	57
1.4 Dimension 4 : les pratiques de gestion de la diversité culturelle.....	57
1.5 Dimension 5 : Stratégies de gestion des conflits.....	58
1.6 Dimension 6 : Habilités et compétences du manager dans un contexte multiculturel.....	58
SECTION3 : stratégie d'enquête et mode d'échantillonnage.....	58
1. stratégie d'enquête retenue sur le terrain.....	58
2. Echantillonnage : population et terrain d'enquête	59
2.1 Terrain d'enquête ; brève présentation de Technip-Algérie.....	59
2.1.1-présentation de la société mère (Technip-France).....	59
2.1.1.1 activités de Technip.....	60
2.1-1-1.1 activité subsea.....	60
2.1. 1.1.2 activité on shore.....	60
2.1.1.1.3 Activité offshore	60
2.1.1.2 La vision de Technip : "répondre au défi énergétique mondial à travers ses projets"	61
2.1.1.3 La mission de Technip.....	61
2.1.2 Présentation de Technip -Algérie.....	61

Table des matières

2.1.2.1 Population de Technip Algérie.....	62
2.2. Echantillon/ Objectif	62
SECTION 4 : Méthodes, techniques d'enquête, traitement et analyse	63
1. L'entretien individuel.....	64
1.1 Protocole d'entretien.....	65
2. Le questionnaire.....	65
2.1. Méthode de distribution et structure du questionnaire.....	65
2.2. Structure du questionnaire	65
3. L'observation directe.....	65
4. Les sources documentaires internes.....	66
5. traitement et analyse.....	66
CHAPITRE 4: Présentation et Interprétation des résultats d'étude	68
SECTION 1 : présentation et discussion des résultats du questionnaire.....	70
1. Culture de l'entreprise Technip.....	70
1-Le respect de la diversité	70
2-Un management participatif	70
3-l'intégrité	70
4- Une culture d'entreprise basée sur des critères élevés de qualité et d'amélioration continue selon cinq principes Qualité.....	70
2. caractéristiques de l'échantillon.....	71
2.1. Distribution selon l'âge.....	71
2.1.1. Interprétation.....	71
2.2. Distribution selon le sexe.....	71
2.2.1. Interprétation	71
2.3. Distribution selon le niveau d'éducation.....	72
2.3.1. Interprétation.....	72
2.4. Distribution selon l'occupation (catégorie professionnelle).....	72
2.4.1 Interprétation.....	73
2.5. Distribution selon le nombre d'année de travail au sein de Technip-Algérie.....	73
2.4.1 Interprétation.....	73
2.5. Distribution selon le nombre d'année de travail au sein de Technip-Algérie.....	73
2.6.1. Interprétation	73
2.7 Distribution selon la maîtrise des différentes langues.....	74
2.7.1. Interprétation.....	74
3. Traits culturels dominants au niveau de Technip-Algérie.....	74
3-1- la dimension distance hiérarchique	74
3.1.1. Interprétation.....	75
3.2 La dimension masculinité/féminité.....	76
3.2.1. Interprétation.....	77

Table des matières

3.3. La dimension individualisme/collectivisme.....	77
3.3.1. Interprétation.....	78
3.4. La dimension Contrôle de l'incertitude.....	78
3.4.1. Interprétation.....	80
3.5. Relation au temps (long-terme/cours terme).....	80
3.5.1. Interprétation.....	81
SECTION2 : présentation et discussion des résultats des entretiens.....	81
1. Politique et objectif organisationnels reliés à la présence de la diversité culturelle.....	81
* Prise e décision.....	83
2-Diversité culturelle : Atout / obstacle.....	84
3-Pratiques de gestion de la diversité culturelle mises en place au sein de Technip-Algérie.....	84
4-gestion des conflits.....	86
5-compétences et habilités d'un manager multiculturel (critères de sélection et recrutement).....	87
5.1 Capacité d'adaptation.....	87
5.2 Ouverture d'esprit.....	87
5.3 Capacité à bâtir une synergie culturelle.....	88
5.4 Communication interculturelle.....	88
5.5 Capacité à anticiper, gérer et résoudre des conflits.....	88
SECTION3:Analyse globale et recommandations.....	88
1. les étapes à suivre	89
a. Management de la performance.....	89
b. Examiner la diversité.....	90
c. Intervenir	90
d. Organisation de Recrutement	90
2. Les bonnes pratiques.....	90
a. Les erreurs à éviter	90
c. Les bonnes pratiques	91
d. Situations difficiles.....	91
3. Possession des dispositifs de gestion de diversité culturelle.....	91
a. Pourquoi un dispositif interculturels ?	91
b. Services et personnel visés.....	92
c. Constats	93
1. valorisation d'expériences des expatriés	93
2. Audit interculturel	93
3. Evaluation des risques interculturels.....	94
4. Formation interculturelle	94
5. Mise en place des contrôles	94

CONCLUSION GENERALE96

BIBLIOGRAPHIE

TABLE DES MATIERES.

ANNEXES

RESUME

Annexes

Annexe N° 1 : Projet de réhabilitation

Annexe N°2: le Questionnaire

Ecole supérieure de commerce (ESC d'Alger)

Enquête dans le cadre d'une thèse de magistère

Bonjour,

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de Magistère portant sur le thème «Management Interculturel : Perception et Pratiques de Gestion de la Diversité Culturelle dans les Multinationales : « Cas de Technip-Algérie »

Ce questionnaire porte sur une importante étude destinée à tracer un état de situation de la diversité culturelle au sein de votre entreprise. Votre contribution qui restera anonyme sera appréciée tout en vous remerciant pour votre précieux temps.

SECTION 1 : PROFIL DU RÉPONDANT

1. vous êtes ?

- Homme Femme

2. À quel groupe d'âge appartenez-vous?

- 26 ans à 35 ans 36 ans à 45 ans plus de 45 ans

3. Quel est votre niveau de scolarité le plus élevé?

- Baccalauréat Licence Master Ingénieur Doctorat

4. Occupation (catégorie professionnelle)

- Cadre Maitrise Technicien

5. Nombre d'année de travail au sein de Technip-Algérie

- Moins d'un an Entre 1an et 2 ans Entre 2 ans et 3ans plus de 3 ans

6. Nationalité :.....

7. Quelle est votre langue maternelle?

- Français Anglais Arabe Autre (précisez)

8. En plus de votre langue maternelle, quelle(s) autre(s) langue(s) parlez-vous?

- Anglais Arabe Espagnol Français Autres (précisez)

SECTION 2: Traits culturels dominants

9. Remarque : veuillez indiquer votre opinion sur les énoncés suivants Dans votre entreprise :

Traits culturels dominants	Extrêmement faible	faible	Moyen/moyenne	/bonne	Extrêmement bon/bonne
- L'initiative vous semble					
-l'égalité salariale entre les employés vous semble					
-La diffusion de l'information vous semble					
-Le respect des règles vous semble					
-Le niveau de décentralisation de l'entreprise vous semble					
-Le niveau de participation des subordonnés à la prise vous semble					
La prise de risque par les subordonnés					

10. Les rôles entre hommes et femmes sont interchangeables.
(Il n'y a pas de différence entre les postes qu'occupe la femme ou l'homme)

Oui Non

11. Les objectifs de l'entreprise sont-ils communiqués au personnel ?

Oui Non

12. L'importance est donnée à (la notion du temps)

L'avenir(Future) L'instant

13. Remarque : Veuillez indiquer à quel niveau vous êtes d'accord avec les énoncés suivants :

1	2	3	4
Fortement d'accord	D'accord	En désaccord	Fortement en désaccord

Management interculturel	1	2	3	4
L'entreprise offre des possibilités de perfectionnement et de développement de carrière dans le respect des différences culturelles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le respect de la diversité culturelle représente une valeur importante pour l'entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'entreprise inclut tous les membres de l'équipe pour résoudre les problèmes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La formation que je reçois au travail m'aide à mieux composer avec la diversité culturelle de mon équipe de travail et des clients.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon entreprise traite tous les employés avec respect, eu égard à leurs différences culturelles ou à leur poste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon entreprise est une organisation généralement ouverte au changement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La réussite du groupe est plus importante que la réussite individuelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Merci

Ecole supérieure de commerce (ESC d'Alger)

As part of the preparation of a memory magister at The ESC my research focuses on cultural diversity within the organization. In order to establish a report on company's diversity status, we will submit this questionnaire, I will be grateful if you give me your opinion and answers.

We assure you that all your responses will be kept entirely anonymous and absolutely confidential.

Thank you very much.

Section1: Respondent's profile

1. Gender

- Male Female

2. Age

- Less than 30 years between 30 and 40 years Between 40 and 50 years
 More than 50 years

3. Mother tongue.

- Arab French English other (specify)

4. Mastered languages

- Arab French English Spanish other (specify)

5. Level of education attained

- Bachelor's degree Master's degree Doctorate

6. Grade

- Senior Executive Executive Operational & Technical

7. Number of years of experience in the company

- Less than 1 year between 1 year and 2 years between 2 years and 3 years More Than 3 years

8. Nationality.....

Section2: Cultural characteristics

Remark: Please indicate your opinion on the following statements

9. in your company

	Extremely low	Low	Average	high	higher
Initiative seems to you					
Pay Equity among employees seems to you					
Diffusion of information seems to you					
Respect of rules seems to you					
Level of decentralization of authority seems to you					
Level of participation of employees in decision making seems to you					
Risk taking by subordinates seems to you					

10. The roles between men and women are interchangeable (there are no discrimination between men and women)

Yes No

11. Are the objectives of the company communicated to employees?

Yes No

12. Importance is given to the

Future Present

Remark: please indicate at what level you agree with the following statements.

1	2	3	4
Strongly agree	agree	disagree	strongly disagree

	1	2	3	4
My company offers its employees training on respecting cultural differences.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The training I have received in my company helps me dealing with the cultural diversity of my team.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultural Diversity represents a high value for my company.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My company treat all employees with dignity and respect, regardless their cultural differences.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My company includes all the members of the team to solve problems and conflicts.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My company is generally innovative and open to change	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The team's success is more important than the individual employee's success	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tanks

*Annexe N°3 : Formulaire d'information
et de Consentement*

Annexe N°3 : Formulaire d'information et de Consentement

Responsable : Bouasla Rima, Etudiante 2^{ème} année magistère à L'école supérieure de commerce (ESC d'Alger)

Titre du projet de Recherche : Management interculturelle : perception et pratiques de gestion de la diversité culturelle dans une multinationale

Cette recherche a pour but d'identifier les perceptions des cadres dirigeants face au multiculturalisme, et explorer les pratiques de gestion en matière de la diversité culturelle dans l'organisation. En participant à ce projet, j'aurai à répondre à un entretien, réalisé par un intervieweur, dont la durée sera d'environ une heure. Mise à part le temps consacré à l'entrevue, aucun inconvénient n'est associé à ma participation. Il me sera également toujours possible de parler avec l'intervieweur qui sera disponible pour répondre à mes interrogations, s'il y a lieu.

Enfin je reconnais que :

- Ma participation est volontaire et je peux cesser de participer en tout temps à ce projet.
- Toutes les informations(ou données) que je fournirai seront confidentielles et mon identité ne sera jamais divulguée.
- Je pourrai poser mes questions et j'obtiendrai les renseignements nécessaires pour comprendre la nature de ma participation à cette entrevue.
- Le projet de Recherche auquel je participe est supervisé par Mr lamiri Abdelhak Pr à l'école supérieure de commerce d'Alger.
- J'obtiendrai réponse à toutes question que j'aurai concernant ce projet en tout temps. je n'aurai qu'à communiquer avec Mlle Bouasla Rima, Bouasla Rima, Etudiante 2^{ème} année magistère à L'école supérieure de commerce (ESC d'Alger).

Après avoir pris connaissance de ces déclarations, j'accepte librement de participer à cette entrevue.

Signature du participant	Date
Signature du chercheur	Date

Annexe N° 4 : Guide d'entretien

Annexe N° 4 : Guide d'entretien

Thème1 : Enjeux et défis organisationnels reliés à la diversité culturelle

1. Combien et quelles sont les différentes origines géographiques des membres de Votre équipe ?
2. La présence de la diversité culturelle dans l'entreprise est-elle due à un processus de recrutement qui privilège l'entrée de travailleurs issus de la diversité culturelle ou repose sur un phénomène aléatoire ?
3. Sur quelle base s'effectue le processus de recrutement ?
4. Quels sont les postes majoritairement occupés par les travailleurs issus de la diversité culturelle ?
5. Est-ce qu'il ya une équipe ou des responsables chargés de la diversité culturelle dans l'entreprise ?
6. Prenez-vous des décisions (ou votre supérieur prend-t-il des décisions) sans attendre les orientations de la haute direction? Nommez les types de décisions ?

Thème2 : Perception de la diversité culturelle

7. D'après vous le fait de travailler en équipe multiculturelle constitue un atout pour l'entreprise ou source de conflit ?
8. A votre avis quels sont les risques de la diversité culturelle ?
9. Selon vous comment doit-on faire pour tirer partie des différences culturelles ?

Thème3 : Pratiques de gestion de la diversité culturelle

Quelles sont les politiques et les pratiques de gestion de la diversité culturelle mises en place dans votre entreprise ?

10. Est –ce qu'il y a une équipe ou des responsables chargés de la diversité culturelle de l'entreprise ?
11. Existe-t-il des pratiques formalisées de GRH en matière de diversité culturelle ?
12. Comment se concrétisent les pratiques informelles en matière de diversité culturelle (Prise de décision, recrutement, répartition des tâches, gestion des conflits) ?

Thème4 : Stratégies de gestion des conflits

13. Y a-t-il eu des conflits dans l'organisation dans lesquels étaient impliqués des travailleurs issus de la diversité culturelle ? Si oui, lesquels ?
14. De quelle façon ces conflits ont été gérés ?

Thème5 : Habilités et compétences du manager dans un contexte multiculturel

15. Selon vous quel est le profil idéal d'un manager international ?

Remarque :

L'ordre des questions n'a pas toujours été respecté au cours des entretiens afin de conserver une plus grande cohérence dans les réponses des participants.

RESUME

« Pour travailler ensemble, il faut se faire confiance et pour se faire confiance, il faut se comprendre »

Philippe Camus

A l'heure de la mondialisation et l'internationalisation, les entreprises sont confrontées de plus en plus à une main d'œuvre diversifiée et des cultures différentes. La littérature relative aux fusions-acquisitions, implantations à l'étranger, partenariats, révèle effectivement que de nombreuses alliances Internationales échouent en raison des différences culturelles entre les partenaires Associés. Dans cette perspective, le management interculturel constitue un important facteur clé de succès des partenariats internationaux. La réussite d'un projet à l'international est généralement fondée sur l'existence d'un projet de développement commun et sur une gestion des ressources humaines efficace. La création de la nouvelle entreprise nécessite la constitution d'équipes mixtes et le maintien d'un certain équilibre dans la composition des groupes de travail, la répartition des responsabilités et les affectations des salariés. Compte tenu des intérêts des différents acteurs, la communication interculturelle joue un rôle important : elle doit être progressive, suivre et faciliter l'avancement du projet.

Nous nous sommes intéressés, dans cette contribution à la gestion de la diversité culturelle dans l'organisation, pour se faire nous avons procédé à une étude de cas, au sein de Technip- Algérie, une multinationale qui représente bel et bien l'exemple d'un environnement pluriculturel qui a l'origine ethnique, et les différentes dimensions culturelles.

Les résultats de notre étude ont montré que les collaborateurs sont conscients des atouts de la diversité culturelle, des pratiques de gestion sont développées, mais nous n'avons pas réellement perçu un management interculturel au sens ou celui-ci reposerait sur une Co-construction des éléments de politique des ressources humaines et de management, à partir des différentes cultures.

Mots clés : Management Interculturel, Diversité culturelle, Dimensions Culturelles, Equipe multiculturelle, Choc Culturel, Communication Interculturel, Manager International.

ملخص

في ظل العولمة والتعددية الجنسية، تضطر المؤسسات المعاصرة يوميا للتعامل مع يد عاملة متنوعة وثقافات متعددة. إن الدراسات حول الشراكات العالمية والمشاريع في الخارج بينت ان السبب الرئيسي في فشل التعاملات الاجنبية يعود الى تعدد الجنسيات والثقافات. من هذا المنظور يظهر التسيير المتعدد الثقافات كعامل مفتاحي رئيسي لنجاح الشراكات العالمية.

ان نجاح مشروع دولي يستند بشكل عام على وجود مشروع تطوير مشترك والإدارة الفعالة للموارد البشرية. إنشاء شراكات جديدة يتطلب إنشاء فرق مشتركة للحفاظ على التوازن في مجموعات العمل، وتوزيع المسؤوليات والمهام للموظفين. نظرا للمصالح المشتركة بين أصحاب المصلحة، يلعب التواصل بين الثقافات دورا هاما من اجل تحقيق نجاحات متعددة بين الطرفين.

ينصب اهتمامنا في هذه المساهمة على ادارة التنوع الثقافي في المنظمة، للقيام بذلك أجرينا دراسة حالة في Technip-Algérie ، شركة متعددة الجنسيات التي تجسد في الواقع مثالا حيا عن محيط متعدد الثقافات ، ذوأبعاد ثقافية مختلفة.

أظهرت نتائج دراستنا أن الشركاء يدركون فوائد التنوع الثقافي، لذلك يسعون الى تطوير الممارسات الادارية في هذا المجال، ولكننا لم نر حقا إدارة الثقافات بمعنى أنه تقوم على التعاون البناء بين الثقافات المتعددة.

الكلمات المفتاحية

التسيير المتعدد الثقافات,التنوع الثقافي,الأبعاد الثقافية , فريق متعدد الثقافات, صدمات ثقافية ,التواصل بين الثقافات، المسير الدولي.