

**République algérienne démocratique et  
populaire**  
**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche  
scientifique**

*École supérieure de commerce*

**Mémoire de fin de cycle d'études en vue de l'obtention du  
diplôme de master en sciences de gestion**

**Option : management et organisation d'entreprise.**

**Thème :**

**Le rôle du management interculturel dans la  
gestion de choc culturel**

**Cas : «Danone Algérie»**

**Elaboré par :**

M<sup>elle</sup> Sana Bouaziz

M<sup>elle</sup> Kahina Mahtout

**Encadré par :**

Dr. Omar Hemissi

**Lieu de stage :** entreprise « Danone Algérie » situé à Mohammadia, Alger.

**Période de stage :** de 01-05-2017 au 01-06-2017.

**Année universitaire : 2016/2017**

**République algérienne démocratique et  
populaire**  
**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche  
scientifique**

*École supérieure de commerce*

**Mémoire de fin de cycle d'études en vue de l'obtention du  
diplôme de master en sciences de gestion**

**Option : management et organisation d'entreprise.**

**Thème :**

**Le rôle du management interculturel dans la  
gestion de choc culturel**

**Cas : «Danone Algérie»**

**Elaboré par :**

M<sup>elle</sup> Sana Bouaziz

M<sup>elle</sup> Kahina Mahtout

**Encadré par :**

Dr. Omar Hemissi

**Lieu de stage :** entreprise « Danone Algérie » situé à Mohammadia, Alger.

**Période de stage :** de 01-05-2017 au 01-06-2017.

**Année universitaire : 2016/2017**

*Dédicaces*



***JE DEDIE***  
***CE***  
***TRAVAIL...***



*\*A DIEU, l'unique, le tout puissant et à son prophète (paix et salut sur lui).*

*\* A la mémoire de **MON PERE***

*J'aurais aimé partager ces moments de fierté avec vous, mais le bon dieu en a décidé autrement.*

*Vous avez été toujours incarné à mes yeux l'exemple à suivre.*

*Votre sagesse, votre calme, votre générosité mon toujours fasciné. La réussite de tes enfants a toujours été votre souci permanent .Que le bon Dieu vous accueille dans son paradis.*

*\*A **MA MERE***

*Tu représentes pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi. Ta prière et ta bénédiction m'ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études.*

*Je te dédie ce travail en témoignage de mon profond amour. Puisse dieu, le tout puissant, te préserver et t'accorder santé, longue vie et bonheur.*

*\*A mes chers frères « **Fouad, Fares, Khaled** »*

*Les mots ne suffisent pas pour exprimer l'attachement, l'amour et l'affection que je porte pour vous.*

*Je vous dédie ce travail avec tous mes vœux de bonheur, de santé et de réussite.*

*\*A mes chères amies «**Mahtout Kahina, Laouici Amina, Bouchachi Chahrazed, Hatabi Imen** »*

*En témoignage de l'amitié qui nous uni et des souvenirs de tous les moments que nous avons passé ensemble, je vous dédie ce travail et je vous souhaite une vie pleine de santé et de bonheur.*

**Sana**

*\*A la mémoire de **MA MERE** que dieu le tout puissant l'accueille dans son vaste paradis.*

*\*A **MON CHER PAPA** dont le rêve était toujours de me voir réussir.*

*\*A mes très chères sœurs **Samira et Kenza**.*

*\*A mon petit frère **koussaila**.*

*\* A mes beaux-frères **Ali et Abdalghani**.*

*\* A ma chère amie et binôme **Sana** et à toute sa famille.*

**Kahina**

## Remerciement :

*Tout d'abord, nous remercions le Dieu, notre créateur de nos avoir donné la force, la volonté et le courage afin d'accomplir ce modeste travail.*

*Nous adressons le grand remerciement à notre encadreur « Dr. OMAR HEMISSI » pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils qui ont contribué à alimenter notre réflexions, et ses dirigés du début à la fin de ce travail.*

*On voudrait également remercier tout le personnel de l'entreprise DANONE Algérie, qui nous ont accompagné et fourni les outils nécessaires à la réussite de notre mémoire.*

*Avec un merci particulier à « Melle SARAH ZAHEM » qui a accepté d'être notre responsable de mémoire malgré ses multiples occupations et sa diverse responsabilité.*

*Enfin, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à nos familles qui nous toujours soutenus et à tous ceux, qui, de près ou de loin, nous ont apporté leur soutiens moral ou intellectuel toute au long de notre démarche. Ainsi que l'ensemble d'enseignants qui ont contribué à notre formation.*

## **Liste des tableaux:**

<b>Tableau 1.1</b> : Les principaux modèles des dimensions de la culture nationale	25
<b>Tableau 3.1</b> : Chiffres clés sur les produits laitiers frais	55
<b>Tableau 3.2</b> : Chiffres clés sur les aliments infantiles	55
<b>Tableau 3.3</b> : Chiffres clés sur les eaux	55
<b>Tableau 3.4</b> : Chiffres clés sur la nutrition médicales	56
<b>Tableau 3.5</b> : Les différentes classifications de recherche	61
<b>Tableau 3.6</b> : Description des individus de l'échantillon	76
<b>Tableau 3-7</b> : Récapitulatif du traitement des observations	79
<b>Tableau 3-8</b> : tableau croisé sexe * tranche d'age	80
<b>Tableau 3.9</b> : Mesures symétriques	81
<b>Tableau 3.10</b> : années travail	82
<b>Tableau 3.11</b> : Initiative	83
<b>Tableau3.12</b> : égalité salariale	84
<b>Tableau 3.13</b> : respect des règles	84
<b>Tableau3.14</b> : niveau de décentralisation	84
<b>Tableau3.15</b> : prise de risque	85
<b>Tableau3.16</b> : statistiques	85
<b>Tableau3.17</b> : climat de travail	86
<b>Tableau3.19</b> : diversité_cultur * gestion_diver_culture	89
<b>Tableau3.20</b> : expression libre * relation collègues	90

## Listes des figures:

DISIGNATION	PAGE
<b>Figure 1.1:</b> Analogie de la culture à un oignon	7
<b>Figure1.2:</b> les influences de la culture d'entreprise	10
<b>Figure2.1:</b> Les trois éléments fondamentaux de la communication	32
<b>Figure 2.2:</b> la culture de l'entreprise A et B fusionnent	37
<b>Figure 3.1 :</b> Carte de l'implantation des sites de production de DANONE	53
<b>Figure 3.2 :</b> Chiffre d'affaire de Danone par zone	56
<b>Figure 3.3 :</b> la relation entre les cultures et le fonctionnement de l'entreprise	67



## Sommaire :

<b><u>Introduction</u></b> .....	<b>I</b>
<b><u>Chapitre 1 : le management interculturel</u></b> .....	<b>1</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>2</b>
<b>Section1 : fondements du management interculturel</b> .....	<b>2</b>
<b>Section2 : la diversité culturelle</b> .....	<b>12</b>
<b><u>Chapitre 2 : le choc culturel</u></b> .....	<b>27</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>28</b>
<b>Section1 : le choc culturel importance et impact</b> .....	<b>28</b>
<b>Section2 : les bonnes pratiques du management interculturel pour éviter le choc culturel</b> .....	<b>43</b>
<b><u>Chapitre3 : le rôle du management interculturel dans la gestion du choc culturel</u></b> .....	<b>51</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>52</b>
<b>Section1 : présentation de l'entreprise d'accueil et méthodologie de l'enquête</b> .....	<b>52</b>
<b>Section2 : résultat de l'analyse et propositions</b> .....	<b>65</b>
<b><u>Conclusion</u></b> .....	

# **Introduction**

# Introduction

La mondialisation économique exerce un impact considérable sur les entreprises qui ne cessent de s'adapter à la concurrence devenu désormais globale.

Chaque marché nouvellement ouvert ou accessible est une promesse de croissance, mais aussi une perspective de bouleversement de diverses attitudes et réactions au sein de l'entreprise.

Les entreprises sont donc amenées à accueillir et à prendre en considération des individus provenant de cultures différentes (cultures régionales, nationales ou professionnelles différentes. D'où la question de savoir pourquoi la prise en compte des différences culturelles et modèles de management constitue aujourd'hui un défi pour les entreprises.

Face à cette question, l'occultation du facteur humain et donc culturel peut menacer sérieusement les rapprochements interculturel. Les entreprises tendent à sous-estimer l'ampleur de la remise en question et négligent d'utiliser tous les moyens à leurs dispositions pour prévenir et gérer le choc culturel qui s'en suit.

Mais pour que ces rapprochements atteignent les objectifs escomptés, elles doivent s'inscrire dans la durabilité afin de garantir la réunion des conditions de leur stabilité qui passe impérativement par l'adhésion du personnel. Malgré l'importance de ce facteur humain, très souvent les entreprises lors des travaux préparatifs ou lors de l'établissement de ces stratégies, ne s'intéressent en premier lieu qu'aux arguments économiques et délaissent totalement l'aspect humain de l'alliance avec sa principale composante qui est essentiellement culturelle.

En effet lorsque deux entités décident de nouer un rapprochement interculturel, elles mettent face à face quelque part deux cultures d'entreprises différentes, mais aussi souvent deux entreprises évoluant dans des contextes nationaux différentes et qui sont très probablement divergentes.

Les risques d'incompatibilité culturelle augmentent effectivement dans un tel cas et que cela influe négativement sur les résultats du rapprochement, cela n'est pas surprenant si l'on considère que la culture, qu'elle soit nationale ou organisationnelle règle la perception et les espoirs des individus, ce qui influence directement leurs comportements et attitudes. Il est alors nécessaire de gérer ce choc culturel pour en faire une véritable alliance culturelle.

C'est ici qu'intervient le management interculturel qu'est devenu, par ses principes, ses instruments et ses démarches de résolution des conflits, un mode de gestion et une approche indispensable et nécessaire. Cette discipline émergente vise en effet à apporter des outils et méthodes permettant aux organisations de mieux gérer la diversité culturelle de manière à éviter que cette diversité n'influe négativement sur le fonctionnement adéquat de l'organisation et ne conduit à ce qui est communément appelé « le choc culturel ».

Le groupe « Danone » est l'un des entreprises multinationales qui sont installées en Algérie et élaborer des rapprochements interculturel avec des Pme algériennes telle que Djurdjura en 2001et Trèfle en 2015.

C'est pour cela que nous avons porté notre intérêt sur l'étude du **rôle du management interculturel dans la gestion du choc culturel** auprès de cette entreprise installée en Algérie sous le nom de « **DANONE DJURDJURA ALGERIE** ».

Au travers du présent travail de recherche, nous visons à répondre à la problématique suivante :

**« Comment manager le choc culturel, et transformer les différences culturelles en opportunités? »**

Pour cela nous devons tout d'abord tenter de répondre aux sous-questions suivantes :

- 1-Qu'est-ce que le choc culturel? Quelles sont ses causes et ses conséquences?
- 2-Quelles sont les pratiques du management interculturel pour gérer le choc culturel?
- 3-Comment le groupe Danone Algérie a géré le choc culturel engendré par les différences culturelles?
- 4-Quels sont les instruments qui peuvent constituer des leviers pour faire de cette diversité culturelle une opportunité d'amélioration du cadre de travail ?

Dans le but d'apporter des réponses à ces interrogations, nous avons formulé les hypothèses

Suivantes :

- 1- lors d'une acquisition entre deux entités culturellement différentes, le non considération de la rencontre de deux cultures organisationnelles conduit à un choc culturel.
- 2- En tant que pratique du management interculturel, l'intégration culturelle est susceptible d'assurer la gestion du choc culturel et de maîtriser ses effets.
- 3- Les déficits en matière de gestion de la diversité culturelle exercent un effet négatif sur les relations entre le groupe Danone Algérie et ses partenaires.
- 4- La formation à la gestion de diversité culturelle représente un levier majeur pour transformer cette diversité en opportunité.

Pour accomplir ce travail de recherche, notre méthodologie est axée sur une recherche bibliographique via des ouvrages et des travaux universitaires formant la partie théorique de notre travail. Pour la partie pratique nous avons adopté une démarche qualitative illustré par un entretien semi directif posé à un échantillon des dirigeants au niveau de l'entreprise Danone Algérie afin d'analyser les indicateurs qualitatifs, ainsi pour bien cerner notre étude nous avons même eu recours à des données quantitatives présenté par des questionnaires destinés aux employées de l'entreprise.

Notre travail s'articulera autour de trois chapitres organisés comme suit :

1. Le premier chapitre intitulé **Le management interculturel** nous avons abordé dans ce chapitre les différentes définitions des concepts suivants : le management, l'interculturel, le management interculturel, la culture, la culture d'entreprise, la diversité culturelle ainsi les différents approches du management interculturel telle que celle de Hofstede, Hall...etc.
  2. Dans le deuxième chapitre, nous avons traité **Le choc culturel**, ses différentes définitions, l'évolution du concept, en passant par les pratiques du management interculturel pour gérer le choc culturel.
  3. Enfin le troisième chapitre sera consacré pour la présentation de notre étude de cas qui traite le rôle du management interculturel dans la gestion de choc culturel à travers une étude qualitative et quantitative basé par un entretien semi – directif et un questionnaire.
- Enfin, nous achèverons ce travail par une conclusion générale.

## **Objectifs et importance de la recherche :**

L'importance de ce modeste travail de recherche se traduit par la mettre en évidence d'un thème d'actualité, qui est considéré peu traité en Algérie présenté par le management interculturel, ainsi notre objectif est de rappeler la réalité des différences culturelles et de ses implications sur les pratiques managériales des entreprises en saisissant de prime d'abord l'importance de la culture dans les relations d'affaires.

Egalement proposer des orientations pour les entreprises sur le rôle de management interculturel dans la gestion du choc culturel pour assurer le bon déroulement des opérations de rapprochement interculturel avec des entreprises de cultures organisationnelle différentes, mais aussi souvent des entreprises évoluant dans des contextes nationaux différents.

# **Chapitre 1: le management interculturel**

## **Introduction :**

Au fil des années, le management interculturel est progressivement devenu une réalité. Deux raisons majeures ont provoqué cette évolution. Le développement des échanges et la globalisation économique confrontent plus que jamais les entreprises aux problèmes de la rencontre avec des cultures différentes dans leurs activités.

Pour cela la prise en compte des différences culturelles devient une nécessité, et il est devenu nécessaire d'insérer cette diversité culturelle dans un cadre cohérent et structuré afin d'aider les entreprises à mieux gérer ces différences.

Dans ce contexte, nous évoquerons dans une première section le concept du management interculturel, sa définition et son émergence..., puis dans une deuxième section nous aborderons la notion des diversités culturelles comme étant une source d'avantages et d'inconvénients, bien sûr, un passage obligé sur les théories car nous ne pouvons parler de management interculturel sans citer les principaux auteurs de cette « science » tels que Hofstede...

## **Section1: Fondements du management interculturel:**

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. L'objet de cette section est d'établir les éléments théoriques qui servent de base à la compréhension de ce qui est le management interculturel. Pour ce faire, nous ferons un survol des concepts les plus importants tels que le management, le management interculturel, la culture et la culture d'entreprise.

### **1-1-Définition du management et la notion de l'interculturel:**

Avant de définir le management interculturel, il est nécessaire de faire un bref rappel de la définition du management et de la notion de l'interculturel.

#### **1-1-1-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<sup>1</sup>.

- Le management se définit aussi comme l'ensemble des stratégies, modes d'approche du marché, mode de gestion et mode de conduite des hommes dans une organisation professionnelle<sup>2</sup>.

## **1-1-2-Définition de la notion d'interculturel:**

- Intimement lié au concept d'interaction, l'interculturel peut être compris comme un processus dynamique de perpétuelle rencontre et transformation entre différentes cultures. Au sein d'une organisation, l'interculturel peut s'observer dans les interactions au sein des cultures nationales, organisationnelle, professionnelle, etc<sup>3</sup>.

## **1-2-Définition du management interculturel:**

Le management interculturel s'attache à examiner de manière explicite les interactions des collaborateurs marqués par des cultures nationales et/ou des cultures organisationnelles différentes (Adler, 2002 ; Bournois, Defelix et Retour, 2000).

En décrivant et en comparant les comportements caractéristiques d'une culture, les théoriciens de ce courant ont pour ambition de réduire les malentendus dans le but de contribuer à une meilleure collaboration voire à une plus grande productivité de l'entreprise (Barmeyer, 2007).

En résumé, « *le management interculturel est considéré comme une forme de management capable de connaître l'existence de cultures différentes, d'intégrer les valeurs sur lesquelles reposent ces cultures dans l'exercice des différentes fonctions d'entreprise et de combiner la*

---

<sup>1</sup> Benoit Théry: manager dans la diversité culturelle, édition D'organisation, Paris, 2002, P.12.

<sup>2</sup> Emmanuel Carré et Alain La brulle : 100 questions pour comprendre et agir management, édition Afnor, Paris, 2004, P.12.

<sup>3</sup> Virginia Drummond: le management interculturel, gérer efficacement la diversité culturelle dans l'entreprise, édition CERESO, 2014, Paris, P.230.

*prise en compte des spécificités culturelles avec les impératifs stratégiques globaux »* (Dupriez et Solange, 2002 : 125)<sup>4</sup>.

### **1-3-Emergence du management interculturel:**

La discipline du management interculturel s'est développée aux États-Unis à la fin des années 1970 sur la base du management international et du management comparé [Harris et Moran, -- 1993]. L'étude empirique menée par G. Hofstede sur la culture nationale et la culture d'entreprise a fortement contribué à sa diffusion dans le domaine des sciences de gestion [Hofstede, 1980, 2001].

À la différence du management international (qui prend en compte toutes les activités fonctionnelles de l'entreprise) et du management comparé (qui compare les spécificités du management dans des systèmes différents), le management interculturel est centré sur le comportement organisationnel et les ressources humaines [Adler, 1991 ; Holzmüller, 1995].

Le management interculturel s'intéresse plus précisément à l'influence de la culture (nationale et organisationnelle) sur les perceptions, les interprétations et les actions des acteurs. Ainsi, il est question pour les dirigeants internationaux de remettre en cause leurs méthodes de gestion même si ces dernières se sont jusqu'à présent révélées efficaces.

Le management interculturel est une façon d'envisager d'autres modes de management en combinant la considération des spécificités culturelles avec les obligations stratégiques globales de l'entreprise.

Cependant, cette stratégie ne pourra faire ses preuves que si l'identification et l'intégration des différences culturelles et socioculturelles d'un pays exerçant une influence sur l'organisation sont valorisées dans les décisions de gestion.

Ainsi, le management interculturel est devenu une nécessité pour toute entreprise confrontée à la diversité culturelle.

À ce moment-là le management interculturel envisageait trois cas de figure :

- le cas de la grande entreprise créant des filiales étrangères Essentiellement à des fins de distribution et de service après-vente.
- le cas d'une entreprise qui en rachète une autre à l'étranger et cherche à l'intégrer.

---

<sup>4</sup> Barmeyer Christoph et Mayrhofer Uirike: Management interculturel et processus d'intégration, une analyse de l'alliance Renault-Nissan, Management & Avenir, N°22, février, 2009, P.109-131.

–le cas des joint-ventures qui se créent entre des entreprises relevant de cultures différentes.

Or, les entreprises constatant l'échec d'une politique qui ignore les différences et impose un modèle dominant (supposé universel) se sont mis à réfléchir en termes de coopération interculturelle et d'adaptation locale d'outils de gestion. Le management interculturel naît ainsi de « *la volonté d'améliorer l'efficacité économique des entreprises multiculturelles et de l'exigence éthique du respect des différences.* »<sup>5</sup>

Cette nouvelle discipline découle d'un autre constat. Face aux frustrations, aux souffrances, voire aux pathologies qu'engendrent l'immersion dans un environnement culturel étranger, le management interculturel consiste à « *construire des articulations entre porteurs de cultures différentes afin de minimiser les conséquences négatives des différences pour les individus et les entreprises et de bénéficier des ressources potentielles qu'offre chaque culture.* »<sup>6</sup>

## **1-4-Aspects conceptuel du management interculturel:**

Le développement des échanges internationaux et la multiplication de la production à l'échelle internationale ont mis en évidence l'importance de l'interaction interculturelle.

Les entreprises, qu'elles soient multinationales ou transnationales, ont des pratiques de fusion, d'acquisition, d'achat, d'alliances et de relocalisation. Sont de plus en plus confrontés aux exigences d'une gestion internationale.

Plus fréquemment, en parlera du "management interculturel", dont il nous semble important de définir et d'expliquer les notions suivantes : la culture et la culture d'entreprise.

### **1-4-1-Définition de la Notion culture:**

Un des grands enjeux du management est de faire en sorte que les références et les concepts soient suffisamment clairs pour être opérationnels. Or le concept de culture reste un des plus flous qui puissent exister.

Il n'y a pas de mot plus difficile à définir. À vrai dire, on n'a pas trouvé jusqu'à présent, une définition universellement acceptée de "culture".

---

<sup>5</sup>Sylvie Chevrier: Le management interculturel, édition Puf, collection que sais- je? Nov., 2003, P.6.

<sup>6</sup> Hans MERKENS, "Management interculturel", texte issu d'un cycle de recherche-formation de l'office franco-allemand pour la Jeunesse mené sur les compétences à développer dans des situations internationales et pluriculturelles de management, P.4.

Ainsi, plusieurs définitions de "culture" se sont développées ayant pour base les différents sens qu'on lui accorde. On pourrait passer des pages à citer les définitions les plus diverses du mot. Certaines sont intéressantes. Prenons, par exemple, la première définition scientifique de culture, qui date de 1871 par Edward B-Taylor, anthropologue britannique qui la définit comme "*ensemble d'habitudes acquises par les hommes en société*".

Ainsi, elle a été définie par Geert(1973), comme "*un système de significations*"; pour Herskovits(1955), elle est tout ce qui est "*humain*". Pour Geert Hofstede, un des grands auteurs en management interculturel, "*si l'esprit est le matériel informatique (hardware), la culture est le logiciel (software)*"<sup>7</sup>.

Bref, il n'existe pas une définition universelle, mais plutôt des caractéristiques et des fonctions globalement acceptées qui peuvent caractériser la culture.

-on sait que la culture est transmissible;

-mais aussi qu'elle est apprise, et non innée;

- On sait aussi à présent, qu'il n'Ya pas une culture qui soit meilleure ou plus évoluée qu'une autre. Il y a juste des cultures différentes.

## **1-4-2-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).

---

<sup>7</sup> Virginia Drummond. Op.cit, P.31. 37. 38.39.

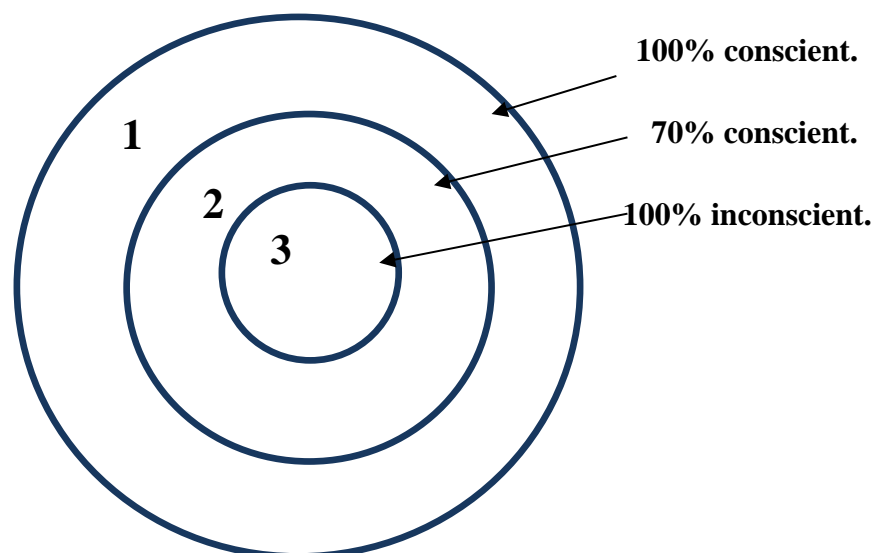
## 1-4-3-Les couches qui composent une culture:

La culture se manifeste par différentes empreintes dans les éléments sont visibles et invisibles<sup>8</sup>. On utilise souvent l'analogie de la culture avec un iceberg ou avec un oignon formé de plusieurs couches.

Si l'on revient à l'iceberg, la partie visible correspondrait à la partie visible la plus facile et la plus superficielle d'une culture. La partie cachée de l'iceberg correspondrait à la culture profonde dont la plupart des personnes sont inconscientes.

Cette partie cachée de l'iceberg serait la plus difficile et la plus longue à connaître et comprendre, les sources des chocs culturels, des malaises et malentendus dans les négociations avec des interlocuteurs étrangers.

**Figure1.1: Analogie de la culture à un oignon.**



**1-Produits, Objets, Nourritures, Littératures.**

**2-Normes et valeurs.**

**3-Evidences implicites.**

**Source:** Virginia Drummond, le management interculturel, gérer efficacement la diversité culturelle dans l'entreprise, édition CERESO, 2014, P.39.

<sup>8</sup> Christophe Barmeyer: op.cit, P.11.

Le schéma ci-dessus, utilisé par plusieurs auteurs, qui compare la culture à un oignon est très utile. Connaître une culture, disent-ils, est comme éplucher un oignon. On le fait par étapes, couche par couche. Les couches extérieures de l'oignon correspondent aux traits de la culture que l'on voit tout de suite. Si nous continuons à éplucher notre oignon, nous arrivons aux couches intérieures qui correspondraient à des valeurs, dont les gens sont plus ou moins conscients. Cependant, si nous arrivons au centre de notre oignon, nous atteignons les "évidences", c'est-à-dire des aspects de la culture dont nous sommes pratiquement inconscients et que nous avons tendance à considérer d'une manière plus ou moins forte comme normaux et valables pour tous.

#### **1-4-4-La notion de culture d'entreprise:**

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).

##### **1-4-4-1-Définitions de la culture d'entreprise:**

On entend par culture d'entreprise, l'ensemble des manières de penser, 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, 1996).elle englobe les valeurs, les croyances, les postulats, les attitudes et les normes communes à ceux qui travaillent dans une même organisation<sup>9</sup>.

##### **1-4-4-2-Caractéristiques clés d'une culture d'entreprise:**

- La culture d'entreprise est un ensemble de valeurs, croyances et normes de comportements.
- Partagées par les membres de l'entreprise.
- En interaction les uns 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<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Olivier Meier: management interculturel "stratégie, organisation, performance", édition Dunod, Paris, 2013, P.10.

<sup>10</sup> Eric Deavallee, Elsa Joly et Anne Yoldian: la culture d'entreprise pour manager autrement, Surmonter les résistances culturelles, édition D'organisation, Paris, 2002, P.32.

### 1-4-4-3-Les différentes couches culturelles d'une organisation:

La culture est structurée en différentes couches culturelles qui traduisent le processus de construction et de formation d'une culture, en distinguant ce qui est aisément identifiable et explicite, ce qui peut être révélé après discussion avec certains acteurs de l'organisation et ce qui reste particulièrement délicat à explorer et qui constitue le véritable cœur d'une culture d'entreprise, à savoir ses fondamentaux.

#### a- Les règles et procédures:

Ce premier niveau culturel désigne l'ensemble des pratiques (modes d'action) et règles qui organisent les relations professionnelles et sociales au sein de l'entreprise. Il comprend donc le langage utilisé, les pratiques de gestion et d'organisation, les comportements usuels, ainsi que l'ensemble **des règles techniques de l'entreprise**.

#### B- Les croyances, valeurs et normes :

**Les croyances:** orientations générales qui traduisent la manière dont les dirigeants perçoivent et se représentent le monde qui les entoure.

**Les valeurs:** préférences collectives de l'entreprise sur ce que devrait être idéalement l'organisation dans le domaine économique, social ou sociétal<sup>11</sup>.

**Les normes:** règles de comportements propres à l'entreprise. Les normes sont ce qu'un groupe admet généralement comme étant les règles à suivre dans le cadre du développement de la gestion des activités<sup>12</sup>.

#### c- Les postulats implicites:

Le dernier niveau d'une culture d'entreprise recouvre les postulats touchant à l'existence et à la justification de l'entreprise en termes de rôle et de légitimité à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

### 1-4-4-4-Les origines et les influences de la culture d'entreprise:

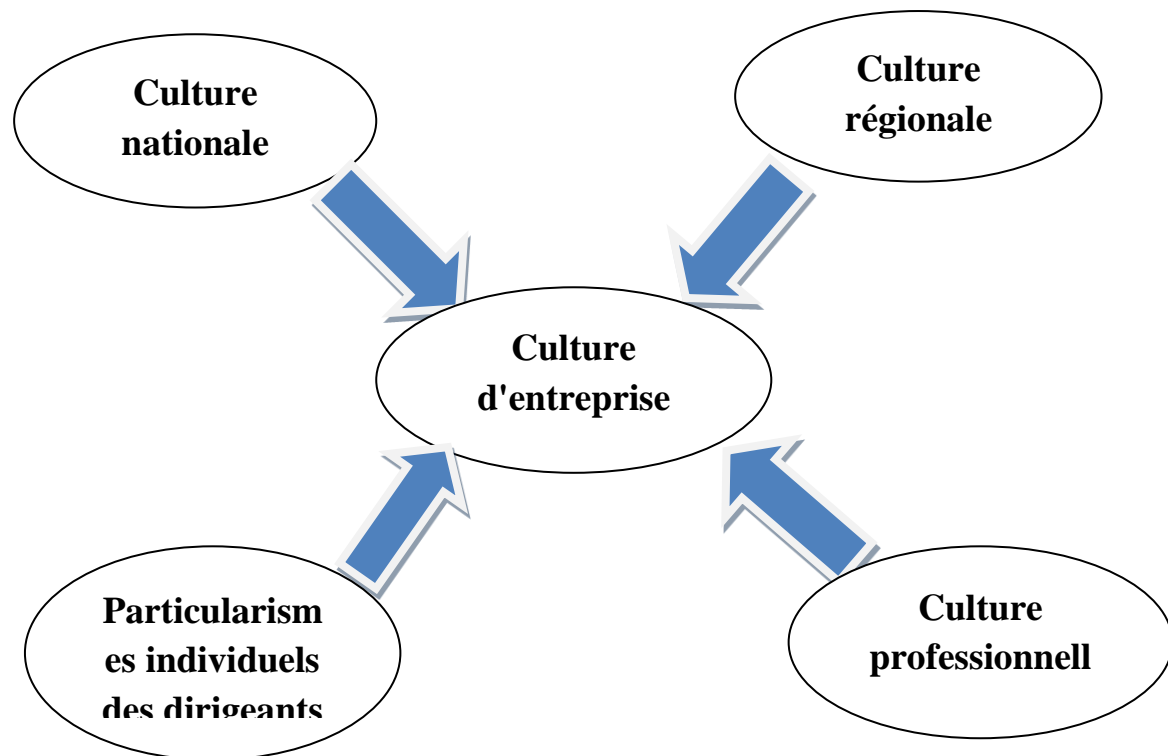
La culture est omniprésente et toujours pertinente dans la vie des organisations, mais il n'existe pas de niveau d'analyse évident ou naturel à partir duquel on puisse l'observer.

---

<sup>11</sup> Olivier Meier:op.cit, P.269.

<sup>12</sup>Idem, P.20.

Figure1.2:les influences de la culture d'entreprise.



**Source:** Olivier Meier: management interculturel, "stratégie, organisation, performance", édition Dunod, Paris, 2013, P.22.

- **La culture nationale:**

Elle est un constituant essentiel de la Culture d'Entreprise. Elle peut être définie comme l'ensemble des éléments propres à un groupe humain spécifique, qui sont explicatifs des façons de penser, d'agir des membres de ce groupe. La culture est vitale pour la survie d'un groupe qui a besoin d'être structuré, c'est-à-dire d'avoir des règles ; des normes qui guident les actes de leurs membres et servent à résoudre les conflits internes. La culture nationale englobe par conséquent l'ensemble des valeurs, des mythes, des rites et des signes partagés par la majorité du corps social.

- **la culture régionale:**

Elles désignent la diversité à l'intérieur d'un pays(les länder en Allemagne) et les points communs qu'un pays partage avec d'autres pays (la Scandinavie). Cette considération est incontournable, ne serait-ce que pour écarter l'idée que les affaires se font à Rome comme à Milan, ou que les relations commerciales en Indonésie et en Arabie Saoudite n'ont rien à voir.



C'est en reconnaissant les cultures régionales que l'on peut comprendre pourquoi certaines opérations réussissent dans certains endroits et que la recherche de partenaires étrangers ne doit pas se faire au hasard<sup>13</sup>.

- **la culture professionnelle:**

La culture n'est pas uniquement le résultat de caractéristiques nationales et géographiques ou des histoires des organisations. Elle est également le reflet d'un passé professionnel en commun qui unit les individus dans une communauté de métiers basée sur des formations et expériences équivalentes. La culture professionnelle se présente par conséquent comme une culture spécifique acquise au travail.

- **les particularismes individuels des dirigeants:**

La culture d'entreprise peut également être influencée par la personnalité de ses dirigeants successifs qui peuvent servir de repère, de référence ou de symbole pour les collaborateurs de l'entreprise. En particulier, le rôle du fondateur est souvent d'une importance cruciale, en raison des croyances et des valeurs spécifiques véhiculées (Schein, 1983)<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Susan Schneider et Jean-Louis Barsoux: management interculturel, édition Person, éducation, Paris, 2003, P.55.

<sup>14</sup> Olivier Meier: op, cit, P.29.

## Section 2 : La diversité culturelle:

Dans cette section nous allons parler de la diversité culturelle au sein d'une entreprise tout en commençant par définir c'est quoi la diversité culturelle? Qu'est-ce qu'elle apporte à l'entreprise comme avantages? Et quelles sont ces inconvénients?

Ainsi nous allons présenter les différents modèles des différences culturelles appui sur les travaux de : G.Hofstede, Trompenaars, Hall, Iribarne.

### 2-1-Définitions de la diversité culturelle :

Pour définir la notion de diversité culturelle il faut d'abord définir le terme de diversité:

-La diversité est souvent perçue comme une disparité, une variation, une pluralité, c'est-à-dire, le contraire de l'uniformité et de l'homogénéité. Et donc la diversité culturelle référerait tout simplement à la multiplicité des cultures ou des identités culturelles.<sup>15</sup>

-Selon Cox (1994) : "*La diversité culturelle est définie comme une représentation, dans un système social donné, d'individus de groupes d'affiliation culturelle différente*".<sup>16</sup>

-Pour Nicklas (1995):"*chaque culture possède un système complet de règles qui définissent les relations des êtres humains entre eux. Ces règles sont nécessaires pour établir la mesure de conformité de comportement dont une culture a besoin pour son fonctionnement*"<sup>17</sup>.

#### **2-1-1-Les origines de la diversité culturelle dans les entreprises :**

Les entreprises sont conduites à aborder leurs activités sous un angle essentiellement économique caractérisé par la globalisation ,les échanges économiques... , face à cette logique des différences culturelles se manifestent par des problèmes d'adaptation que rencontrent les dirigeants, par la difficulté de contrôler et de gérer certaines filiales lointaines...

Les origines de cette diversité peuvent se présenter dans les points suivants :

- **L'internationalisation des activités :**

L'internationalisation des firmes est devenue une condition presque vitale pour rester compétitif sur certains marchés (Andreff ,2003), et aussi pour qu'ils assurent leurs activités.

- **La constitution d'équipes multiculturelles :**

---

<sup>15</sup> Alain Kiyindou: la diversité culturelle, Enjeux de mots, édition C & F, 5 novembre 2005.

<sup>16</sup> Martiale Ornella Mpouete Nianguï, Thèse doctorat: Le management des équipes et la diversité culturelle, Université du Québec, Février, 2014, P.42.

<sup>17</sup> Olivier Meier: op.cit., P.42.

Avec la création de filiales à l'étranger et le développement des acquisitions et alliances, les frontières à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises s'estompent, sous la pression de la concurrence et de la mondialisation des transactions.

Cette nouvelle réalité des échanges et de l'organisation du travail crée de nouvelles logiques en matière d'intégration et de développement. Les progrès rapides en matière d'information et de communication favorisent la redéfinition du travail au sein des équipes et viennent élargir le champ des possibilités. Le développement des nouvelles technologies de l'information, permet en particulier de réunir en temps réel des individus d'origine et de nationalité différentes autour d'un même projet.

- **L'accélération de la mobilité géographique des cadres :**

S'il est important de former des cadres locaux et de leur permettre d'accéder à des postes de décision, l'expatriation reste une des options choisies par l'entreprise pour superviser le transfert de savoir-faire vers les unités locales (Cerdin, 2001).

Le cadre expatrié est généralement une personne désignée par l'entreprise, pour occuper un poste dans une unité d'affaire ou une filiale à l'étranger. Traditionnellement, les cadres internationaux proviennent du même pays que le siège social de l'entreprise. Néanmoins, il peut arriver qu'ils soient également recrutés dans un pays tiers, pour occuper un poste dans une des filiales de la maison mère<sup>18</sup>.

## **2-1-2-Les avantages de la diversité pour les entreprises :**

La diversité des cultures peut constituer, pour les entreprises un véritable avantage concurrentiel (Hoecklin, 1994 ; Adler, 1980) tel que :

- **S'adapter aux contextes locaux :**

La diversité culturelle apporte un éclairage nouveau et ciblé sur les préférences des consommateurs, en fonction du pays et des évolutions de la société. Elle permet ainsi à une entreprise multiculturelle d'avoir une meilleure connaissance et compréhension de ses marchés, en ayant une pratique des habitudes et usages des populations concernées.

- **Innover par confrontation de points de vue :**

---

<sup>18</sup>Martiale Ornella Mpouete Niangui: op.cit., P.46.

La diversité culturelle offre aux responsables un ensemble plus large de solutions alternatives pour résoudre des problèmes complexes, en explorant des voies nouvelles. Et donc elle présente une aide précieuse dans la résolution de situations délicates, par la stimulation de la créativité et l'innovation des acteurs.

- **Attirer des cadres à haut potentiel :**

La diversité culturelle devrait permettre à l'entreprise d'attirer les cadres les plus talentueux et les plus compétents et cela peut servir à des intérêts bénéfiques pour l'entreprise.

- **Répondre à la complexité de l'environnement :**

De nombreuses entreprises restent encore largement attachées au modèle hiérarchique pour coordonner et gérer leurs différentes activités, ce modèle est basé sur l'autorité et s'appuie sur un système d'information simple et il s'adapte aux situations stables et prévisibles ce qui va permettre de considérer que ce modèle représente un frein aux changements et il montre leur limite, lorsqu'il s'agit de répondre à la complexité de l'environnement.

Par conséquent la diversité culturelle peut constituer comme une réponse à cette insuffisance, si elle est bien mise en valeur<sup>19</sup>.

### **2-1-3-Les risques de la diversité pour les entreprises :**

Il est beaucoup plus difficile d'exploiter les avantages de la diversité, et ce pour deux raisons, la première concerne le nombre considérable de domaines dans lesquels les différences se manifestent, et la seconde a la nécessité de préserver la cohésion de l'entreprise en même temps que sa diversité.

- **Susciter des incompréhensions :**

La diversité des équipes peut ralentir le processus de réalisation, en suscitant des incompréhensions (langage, comportement différents).

- **Accentuer le dysfonctionnement :**

Des échanges internationaux fréquents peuvent poser de réels problèmes d'organisation, en raison des difficultés à comprendre le système de références de personnes de nationalités différentes.

---

<sup>19</sup> Martiale Ornella Mpouete Niangui, op.cit, P.45.

- **Accélérer le taux de rotation de personnel :**

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

Mais dès lors l'arrivée de nouveaux arrivants de cultures très différentes en nombre important peut créer des tensions entre nouveau et ancien salarié. et donc une diversité mal gérée peut accélérer la rotation de personnel et créer une instabilité interne.

- **limiter les gains liés à la standardisation des tâches :**

Lorsqu'une entreprise s'appuyant sur un personnel diversifié, ayant un vécu des attentes et des revendications spécifiques, risque de mettre à mal une telle conception de l'organisation de travail. La diversité culturelle peut en effet limiter les gains liés à la standardisation des tâches.

- **Générer des conflits :**

La réalité de la diversité peut se révéler délicate à gérer en raison de facteur de compétitions interne et externe : critère de performance, recherche de solutions ou de gains et de la dispersion géographique qui caractérise les équipes internationales. L'exigence de résultats, le respect de timing, l'absence de lien de proximités entre les équipes peuvent accentuer les différences culturelles et créer de conflits de valeurs<sup>20</sup>.

## **2-2 Les modèles de management interculturel :**

Cette partie est consacrée aux différentes approches relatives à l'implication de la Culture sur les pratiques de management ,c'est-à-dire des grilles et des références d'analyse permettant d'interpréter une large gamme de comportement culturels que l'on peut rencontrer dans les modes de management de nombreux pays du monde.

Pour cela on va présenter les principales approches les plus connues sont celle de : G.Hofstede, Trompenaars, Hall, Iribarne.

---

<sup>20</sup> T.H. Cox et S. Blake , Managing cultural diversity for organizational competitiveness, Academy of Management Executive, Vol.3, n°5, 1991, P.45-56.

## 2-2-1-Le modèle fondateur D'HOFSTEDE:

L'enquête du HOFSTEDE s'est déroulée auprès environ 116 000 personnes (employés d'IBM) en deux vagues (1967-1969 et 1971-1973), dans 40 pays<sup>21</sup>. HOFSTEDE a élargi ultérieurement son analyse à 53 pays et régions (50 pays et 3 régions), dans lesquelles IBM avait ses filiales. Le but de l'enquête était l'évaluation de l'attitude des employés d'IBM envers le travail (leur degré de satisfaction), sur plan international ; les résultats de l'enquête concernaient plutôt les valeurs que la satisfaction et les conceptions des employés.

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

Ces dimensions ont été nommées les dimensions de la culture nationale. Une dimension est un aspect d'une culture qui peut être mesuré par rapport à d'autres cultures.

Les quatre dimensions montrent certaines corrélations significatives avec des indices géographiques, économiques, démographiques et politiques. Ces dimensions sont la distance par rapport au pouvoir (élevée /faible), l'évitement de l'incertitude (faible /fort), l'individualisme (versus collectivisme) et la masculinité (versus féminité). Ultérieurement, une cinquième dimension se dégageait de l'enquête de Michael BOND (1988). Celui-ci, professeur à l'Université chinoise de Hong Kong, a utilisé un questionnaire réalisé par des Chinois et inspiré par la culture chinoise afin d'éviter la distorsion culturelle déterminée par l'origine occidentale des chercheurs. Le questionnaire portait sur l'importance relative des valeurs. La dimension identifiée était le dynamisme confucéen, qui avait deux pôles : orientation à long terme et orientation à court terme<sup>22</sup>.

### a- La distance hiérarchique:

---

<sup>21</sup> HOFSTEDE et Geert, Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values, Volume 5, Cross-Cultural Research and Methodologies Series, Sage publications, Beverly Hills, London, 1980.P.11.

<sup>22</sup> Thèse doctorat, Veronica-Maria MATEESC: Le management interculturel en Roumanie, 2008, P.48.

Elle définit la mesure ou les membres moins puissants des institutions et des organisations d'un pays s'attendent et acceptent que le pouvoir soit inégalement distribué<sup>23</sup>.

Autrement dit, elle révèle dans quelle mesure une société accepte la répartition inégale du pouvoir au sein des institutions et des organisations. En d'autres termes, elle mesure la perception que le subordonné a du pouvoir du son chef.

Les pays méditerranéens, latins ou arabes, par exemple, ont généralement une forte distance hiérarchique, de même que les pays latino-américains, tandis que les pays anglo-saxons, les pays scandinaves, les pays Bas, etc..., ont une faible distance hiérarchique<sup>24</sup>.

## **b- L'orientation individualiste ou communautaire:**

Cette notion fait référence au degré d'indépendance et de liberté que peuvent revendiquer les membres d'une société. A ce propos on distingue deux catégories de sociétés :

- les sociétés communautaires, qui valorisent le temps passé pour le groupe ;
- les sociétés individualistes, qui valorisent le temps passé par les individus pour leur vie personnelle.

La plupart des pays occidentaux sont individualistes, tandis que les pays latino-américains, arabes, d'Extrême orient et d'Afrique sont communautaires<sup>25</sup>.

## **c-La relation à l'incertitude et à l'ambiguïté:**

Cette dimension renvoie aux relations entre l'entreprise et son environnement, et sa capacité à faire face à l'imprévisibilité des événements. Autrement dit, élément montrant jusqu'à quel point une société accepte l'incertitude et le risque<sup>26</sup>. Elle fait par conséquent référence à la manière dont les membres d'une société abordent le risque. Elle permet d'expliquer certains comportements d'entreprise en vue de mieux contrôler l'incertitude environnementale. Le contrôle de l'incertitude est marqué dans les pays latins et au Japon, tandis qu'il est faible dans les pays anglo-saxons ou scandinaves<sup>27</sup>.

## **d-L 'orientation masculine ou féminine des valeurs:**

Cette dimension se réfère aux rôles respectifs des deux sexes dans une culture. En effet, le masculin et le féminin représentent les deux extrêmes d'un continuum définissant l'importance accordée :

---

<sup>23</sup> Hofstede, G: vivre dans un monde multiculturel, éditions D'organisation, Paris, 1991, PP.31-32.

<sup>24</sup>Benoît Théry: op.cit, P.163.

<sup>25</sup>Idem, P.164.

<sup>26</sup> Carlos A.Rabasso et Fco. Javier Rabasso: introduction au management interculturel, pour une gestion de la diversité, édition Ellipses, 2007, P.34.

<sup>27</sup>Idem, P.166.

- aux valeurs de réussite et de possession (masculin).
- à l'environnement social et l'entraide (féminin).

Il faut noter que la répartition sexuelle des rôles ne se fait pas de la même façon dans toutes les sociétés. Cependant, cet élément culturel a des conséquences en matière d'organisation du travail, notamment sur :

- **la qualité de l'emploi** : dans les cultures masculines, un travail humanisé (de qualité élevée) sera celui qui permet de faire carrière et de réaliser. Par contre, dans les cultures féminines, ce sera celui qui aura une réelle coopération entre les travailleurs et des conditions de travail agréables.
- **La façon de résoudre les conflits** : dans les cultures masculines, les conflits seront ouverts et durs, tandis que dans les cultures féminines les conflits ne doivent pas s'officialiser, et sont réglés par la discussion<sup>28</sup>.

Les critiques les plus souvent apportées au modèle de HOFSTEDE, résumées par HOFSTEDE lui-même<sup>29</sup> 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.

Le résumé de ces principales critiques a été fait par HOFSTEDE dans le but de donner une réponse aux critiques de ses travaux (cf. la critique de McSWEENEY<sup>30</sup>).

## 2-2-2-Les sept dimensions de Fons .Trompenaars(1993) et Charles Hampden-Turner:

Fons Trompenaars est un expert mondialement connu en matière de communication interculturelle et en gestion internationale. Avec son collaborateur de longue date Charles

<sup>28</sup> Angélica Martinez Sanchez, thèse doctorat: le management interculturel dans le cas d'une entreprise mexicaine, HEC Montréal, novembre 2004.P.19.

<sup>29</sup>Geert HOFSTEDE, « Dimensions Do Not Exist – A Reply to Brendan McSweeney », Human Relations, vol. 55, no., 11, Novembre 2002, P. 38, University of London.

[www.rhul.ac.uk/Management/News-and-Events/seminars/mcsweeney.pdf](http://www.rhul.ac.uk/Management/News-and-Events/seminars/mcsweeney.pdf), consulté le 24 mars 2017.

<sup>30</sup>Brendan MCSWEENEY, « HOFSTEDE's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: a Triumph of Faith - a Failure of Analysis », Human Relations, Vol. 55, No. 1, Janvier 2002, PP. 89-118. [www.it.murdoch.edu.au/~sudweeks/b329/readings/mcsweeney.doc](http://www.it.murdoch.edu.au/~sudweeks/b329/readings/mcsweeney.doc), consulté le 24 mars 2017.



Hampden- Turner, Trompenaars développa un modèle de cultures nationales fondées sur sept dimensions : l'universalisme contre particularisme ; individualisme vs collectivisme ; neutre par rapport émotionnel ; réalisation contre attribution, spécifique contre diffuse, temps séquentielle par rapport au temps synchronique et le contrôle interne ou externe.

Trompenaars élabore son modèle après des recherches approfondies dans plus de 20 pays et 100.000 cadres. Il explique comment les gens de différentes cultures nationales interagissent les uns avec les autres en général et dans les affaires en particulier. En 1998, Trompenaars et Hampden- Turner ont publié une synthèse des « Sept dimensions de la culture », un modèle explicatif des différences culturelles nationales dans les organisations et qui montre comment gérer ces différences dans un environnement d'affaires aux prises avec la diversité culturelle.

## **a-Individualisme /collectivisme:**

L'individualisme se définit comme une orientation fondamentale vers soi-même. Le collectivisme correspond, à l'inverse, à une orientation fondamentale vers la réalisation de buts et objectifs en commun.

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<sup>31</sup>.

## **b-Objectivité ou subjectivité:**

Les cultures "Objectives" privilégient les attitudes neutres, rationnelles, dépassionnées. Elles préfèrent éviter d'exprimer leurs sentiments surtout sur le lieu de travail. Au contraire, les cultures "subjectives" font appel aux attitudes et émotions et n'hésitent pas à exposer leurs sentiments dans le cadre de relations professionnelles. En affaires, chaque type de culture va donc réagir de façon différente face à des situations à forte dimension affective. Pour F. Trompenaars, il est important de prendre conscience de ces différences pour ne pas les interpréter hâtivement, en commentant des erreurs d'interprétations<sup>32</sup>.

## **c-Universalisme ou particularisme:**

Les cultures "universalistes" considèrent qu'une décision peut s'appliquer à tout problème quelle que soit la situation ou le contexte. À l'inverse, les cultures "particularistes" accordent une attention soutenue aux contraintes relationnelles et aux circonstances conjoncturelles.

---

<sup>31</sup> U.Mayrhofer et S. Urban : management interculturel, des pratiques en mutation, édition Person, éducation, Paris, 2011, P211.

<sup>32</sup>Thèse doctorat, Veronica-Maria MATEESCU: Le management interculturel en Roumanie, Université Paris-Est, 2008, P.40.

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<sup>33</sup>.

Parmi les pays les plus universalistes figurent: la Suisse, les Etats-Unis, le Canada, la Suède, l'Australie, le Royaume- Unis, 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<sup>34</sup>.

### **d-Culture diffuse ou limitée:**

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 ou la responsabilité pour une erreur commise au lieu de travail revient à l'individu ou au groupe qui n'a pas remarqué l'erreur. Parmi les pays où la vision de détail est dominante, on peut rencontrer: les Etats-Unis, le Royaume-Uni, les Pays-Bas, le Canada etc..., tandis que la Corée du sud, le Japon, la Thaïlande, la Malaisie, Singapour, la France, le Portugal, etc..., sont caractérisés principalement par une vision d'ensemble<sup>35</sup>.

### **e-Statut attribué ou statut 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, d'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

---

<sup>33</sup> Thèse doctorat, Veronica-Maria MATEESCU, op.cit., P.40.

<sup>34</sup> C.Hampden –Turner et F.Trompenaars: Au-delà du choc des cultures. Dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble, édition D'organisation, Paris, 2004, PP. 2-5.

<sup>35</sup>Idem, PP.124-125.

Etats-Unis, le Canada, l'Autriche, le Royaume-Unis, la Suède...etc., et le pourcentage le plus bas (statut attribué) en Yougoslavie, Corée, Pologne, Russie, Japon...etc.<sup>36</sup>.

## **f-Volonté ou refus de contrôler la nature:**

Un autre facteur de différenciation culturelle concerne le rapport à l'environnement. Certaines cultures considèrent qu'elles peuvent influencer sur la nature, en la contrôlant. D'autres, plus orientées vers l'extérieur, pensent que l'homme doit accepter les lois de l'environnement et souhaitent vivre en harmonie avec la nature.

Parmi les pays caractérisés par une motivation endogène se trouvent: les Etats-Unis, le Canada, l'Australie, le Royaume-Unis ...etc., la motivation exogène en Chine, à Hongkong, en Suède, en Indonésie, en Russie...etc.<sup>37</sup>.

## **g-Temps séquentiel vs 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 récurrent, cyclique, la programmation.

Les Etats-Unis se caractérisent par une conception séquentielle du temps, tandis que Hongkong, la Chine, la Corée du Sud ...etc., à une conception synchronique du temps<sup>38</sup>.

## **2-2-3- le modèle d'E.T.Hall:**

E. HALL est un anthropologue américain qui rend compte des différences culturelles et applique ses concepts aux relations d'affaires notamment entre les Etats-Unis, le Japon, la France et l'Allemagne à partir des années 60.

Ses travaux visent à fournir les concepts nécessaires au décryptage des messages d'une autre culture car selon lui la culture « dicte » les comportements, « *programme nos gestes, nos réactions, nos sentiments mêmes* »<sup>39</sup>.

Ses études des comportements de communication ont débouché sur trois dimensions cachées des messages :

---

<sup>36</sup>C.Hampden –Turner et F.Trompenaars: op.cit, PP.197-200.

<sup>37</sup>Idem, PP.252-254.

<sup>38</sup>Ibid., P.319-321.

<sup>39</sup> Edward T. HALL et Mildred REED HALL: Les différences cachées, une étude sur la communication interculturelle entre Français et Allemands, Hambourg, avril 1984, PP. 8-10.

- les rapports au contexte riche (mode allusif, non-dits, information implicite) ou pauvre d'une communication

- les rapports au temps monochronique ou polychronique.

- les rapports à l'espace ou proxémique (distance physique faible ou importante entre individus en communication)

Ses travaux veulent aider les hommes d'affaires à adapter leur propre comportement à leurs interlocuteurs<sup>40</sup>.

### **A-Les contextes riches et pauvres en communication d'E.T.Hall:**

La référence au contexte est un critère d'organisation de l'information, qui peut être implicite (selon Hall, forte référence au contexte) ou explicite (faible référence au contexte).

-Faible référence au contexte: information explicite et formelle: les cultures de ce type ont une organisation très structurée, voire cloisonnée, de l'information. Celle-ci est diffusée selon les canaux formels aux personnes qui sont censées la connaître. Il en résulte la nécessité de fournir aux interlocuteurs concernés des explications détaillées avec une référence explicite au contexte (historique, finalités, objectifs), car celui-ci est supposé inconnu a priori. L'information est très précise et complète, et de préférence écrite.

Ce comportement est également caractéristique des Allemands, des scandinaves et dans une moindre mesure des Anglo-saxons.

Selon Hall, il y a une corrélation entre le monochronisme et l'information explicite et formelle.

-Forte référence au contexte: information implicite et informelle: ceci correspond à un système d'information largement spontané et multidirectionnel, où prennent place parfois les rumeurs. L'information circule de façon instantanée entre un grand nombre d'acteurs plus ou moins concernés. Il en résulte que la communication, si elle est faite officiellement, a tendance à aller directement au fait car l'interlocuteur est généralement déjà au courant du contexte, ou croit l'être même s'il l'est de façon inexacte ou incomplète.

La référence implicite au contexte est notamment le fait des sociétés méditerranéenne (latines et arabes), y compris la France. Elle est plus marquée encore en Extrême Orient<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> Hall. E. T: La dimension cachée, édition Seuil, Paris, 1971, P. 167.

<sup>41</sup> Benoit Théry: op.cit, P.177.

## **B-Les temps monochronique et polychronique de HALL:**

L'organisation du temps peut révéler de deux tendances opposées:

-Le monochronisme est essentiellement le fait d'accomplir une seule action à la fois: l'organisation du temps est séquentielle, chaque tâche est planifiée successivement et ne souffre pas d'interruption, ni de remise en cause du programme; l'ordre du jour des réunions doit être traité comme prévu; les rendez-vous doivent être pris à l'avance et l'exactitude est de rigueur; les délais sont respectés; les individus prennent des mesures pour protéger leur temps, leur espace et la concentration de leur travail.

Ce comportement est caractéristique des Allemands, et dans une moindre mesure des Anglo-saxons (Américains et Britanniques).

-le polychronisme est à l'inverse le fait d'accomplir plusieurs actions dans la même période: ce qui est privilégié, c'est la réactivité à l'événement, la saisie de l'occasion qui passe, la flexibilité; l'organisation du temps est souple, voire improvisée, les programmes peuvent être remis en cause; les dérangements et les interruptions sont admis et l'exactitude est toute relative, comme le respect des délais; les individus se protègent peu des intrusions extérieures et sont prêts à saisir l'opportunité du moment, même si elle modifie ce qui était prévu et convenu.

Ce comportement est caractéristique des pays méditerranéens (Latins et Arabes) et se retrouve assez largement en France<sup>42</sup>.

### **2-2-4-Le modèle de Philippe d'Iribarne:**

Philippe d'Iribarne est un chercheur français qui analyse l'influence des cultures nationales sur le fonctionnement des organisations. Pour cela, il considère la culture comme un système de sens c'est-à-dire que la culture est conçue comme un ensemble de concepts qui permettent aux individus de donner du sens à ce qu'ils vivent. Un même terme comme égalité, justice ou responsabilités peut, selon les contextes culturels, renvoyer à des univers de sens différents.<sup>43</sup>

Il préfère une approche ethnologique en choisissant un site circonscrit où le chercheur partage en profondeur le vécu de l'entreprise et s'interroge sur le sens des signes observés.

---

<sup>42</sup> Lainé S: *Managers, réussissez l'interculturel*, édition Afnor, Paris, P. 92.

<sup>43</sup> ISSAKA OUMAROU HAROU, Thèse doctorat, *Le rôle et l'impact de la diversité culturelle dans les pratiques managériales en milieu professionnel*, Université du Québec à Montréal, juillet, 2014, P. 31.

Par exemple en France, les rapports socioprofessionnels se caractérisent par une organisation en strates, dont on peut voir l'origine dans les trois états de l'ancien régime : noblesse, clergé et tiers-état.

Leur transposition moderne pourrait être la suivante :

- La notion de cadres, peut être interprétée comme une survivance de la noblesse, surtout quand elle s'incarne dans les cors fermé et élitistes dans anciens élevés des « grandes écoles ».
- Le clergé détenteur du savoir peut se retrouver dans les corps de techniciens, employés et ouvriers hautement qualifiés.
- Le tiers-état peut être représenté actuellement par les ouvriers de production ou les employés peu qualifiés.<sup>44</sup>

D'IRIBARNE a lancé l'idée de la nécessité d'un management culturel, y compris une forme de management qui prenait en considération les traditions de chaque pays et qui employait les attributs de chaque culture nationale comme des ressources afin que la gestion fût efficace<sup>45</sup>. En faisant une comparaison entre le fonctionnement de trois entreprises de l'industrie métallurgique implantées en France, aux États-Unis et en Hollande, D'IRIBARNE identifiait trois modèles d'organisations et de relations hiérarchiques qui avaient leurs racines dans les traditions culturelles et historiques nationales : aux États-Unis – le modèle du « contrat juste »; en France – le modèle de la « logique de l'honneur » ; en Hollande – le modèle du « consensus »<sup>46</sup>

**-La logique de l'honneur** : dans cette logique on peut accepter de rendre service, mais non d'être au service d'autrui.

**- La logique du contrat** : qui caractérise la société américaine comme une société d'égaux unis par des relations contractuelles librement. Les règles hiérarchiques sont définies. Ceci a entraîné un fort développement du droit et du mode de relation contractuel.<sup>47</sup>

**- La logique du consensus** : est celle du contexte néerlandais elle se traduit par une forte écoute et des discussions permanentes. Une grande importance est accordée aux idées de tous les membres d'une organisation bien que les lignes hiérarchiques sont clairement identifiées<sup>48</sup>.

---

<sup>44</sup> Benoit Théry: op.cit, PP.172-173.

<sup>45</sup> Christine MUSSELIN, *The Long March of French Universities*, Rutledge U.S.A, 2004, P. 103

<sup>46</sup> Philippe D'IRIBARNE, « The Usefulness of an Ethnographic Approach to the International Comparison of Organizations », *International Studies of Management & Organization*, P.31.

<sup>47</sup> Benoit Théry : op.cit, P 173-174

**Tableau 1.1 : Les principaux modèles des dimensions de la culture nationale**

<p><b>1959 : HALL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o cultures à contexte fort / cultures à contexte faible ;</li> <li>o cultures mono chroniques / cultures poly chroniques ;</li> </ul>	<p><b>1989:Philippe d'Iribarne:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o La logique de l'honneur</li> <li>o La logique du contrat</li> <li>o La logique du consensus</li> </ul>
<p><b>1980 : HOFSTEDE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o la distance par rapport au pouvoir ;</li> <li>o individualisme vs. collectivisme ;</li> <li>o masculinité vs. féminité ;</li> <li>o l'évitement de l'incertitude ;</li> <li>o l'orientation à long terme / l'orientation à court terme ;</li> </ul>	<p><b>2000 : HAMPDEN-TURNER et TROMPENAARS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o universalisme / particularisme ;</li> <li>o individualisme / collectivisme ;</li> <li>o visions de détail / vision d'ensemble ;</li> <li>o statut social acquis / statut social attribué ;</li> <li>o motivations endogène / motivation exogène;</li> <li>o temps séquentiel / temps synchronique ;</li> </ul>

**Source: établi par les étudiantes.**

---

<sup>48</sup>Thèse doctorat, ISSAKA OUMAROU HAROU : Le rôle et l'impact de la diversité culturelle dans les pratiques managériales en milieu professionnel, Université du Québec à Montréal, juillet, 2014, P 33.

### **Conclusion :**

Dans un premier chapitre nous a permis d'identifier dans ce qui est le management interculturel, leur principal enjeu est de s'intéresser aux influences des cultures (nationale, entreprise), car les cultures n'influencent pas seulement sur le comportement des individuels mais aussi et surtout les conceptions de l'entreprise la stratégie, la structure, les processus ; systèmes de management...

Ainsi le management interculturel consiste aujourd'hui à développer l'entreprise dans un contexte de mondialisation ; en maîtrisant la complexité des organisations et la diversité culturelle.

Bonne gestion des différences culturelles peut s'avérer primordiale dans la réussite d'une mission, d'une collaboration, d'une négociation ou d'une implantation, mais ces différences culturelles peuvent entraîner à des conflits qui coûtent cher l'organisation et qui risquent de bloquer l'avancement de projet, comme on l'appelle le choc culturel.



# **Chapitre 2: le choc culturel**

### **Introduction :**

Les situations de frictions interculturelles ne manquent pas au sein des équipes composées d'acteurs de nationalités différentes. De même, les relations entre entreprises de cultures différentes sont propices à des divergences de valeurs et de comportements qui peuvent nuire au développement de la firme.

La relation entre groupes culturels distincts présente par conséquent le risque du choc culturel qui est un 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<sup>1</sup>.

Dans ce contexte, nous évoquerons dans une première section le concept du choc culturel et les relations interculturelles qui illustrent ce choc culturel, puis dans une deuxième section nous aborderons les bonnes pratiques du management interculturel pour réussir une relation interculturelle et éviter le choc culturel.

### **Section 1: le choc culturel importance et impact:**

Fusion –acquisitions, alliances, recrutement à l'étranger, organisation et management d'équipes transversales, internationales... dans l'ensemble des situations concrètes de rencontre interculturelle, il y a toujours toute une gamme d'obstacles plus ou moins importantes à franchir.

Il est maintenant reconnu qu'une partie importante des échecs peut être attribuée à des problèmes liés aux ressources humaines lesquels ont historiquement reçu peu d'attention de la part des dirigeants<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Groupe Conseil Continuum: Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emplois, Québec, 2005.

<sup>2</sup> John HARPER et Sylvette CORMERAIE, « Mergers, marriages and after : how can training help ? », Journal of European Industrial Training, volume 19, no. 1, 1995, pp. 24-29, <http://caliban.emeraldinsight.com/vl=916747/cl=74/nw=1/fm=html/rpsv/cw/mcb/03090590/v19n1/s4/p24>.

Il ya des années, la revue Mergers and Acquisitions (1987), rapportait les résultats d'un sondage fait auprès de 101 dirigeants. D'après les répondants, les problèmes liés aux ressources humaines étaient la principale cause des échecs.

Aussi cette étude rapporte que 69% identifiaient le choc culturel entre les entreprises comme le principale problème liés aux ressources humaines lors d'une Fusion /Acquisition, alliances, recrutement à l'étranger<sup>3</sup>...

Ainsi, une étude interne effectuée par Siebel Systems a indiqué que toutes les acquisitions de cette entreprise avaient échoué à cause du choc culturels<sup>4</sup>.

C'est pour ces raisons que nous nous sommes intéressés dans cette section à illustrer la notion du choc culturel.

### **1-1-Notion du choc culturel:**

Weaver (1993) indique que le terme « choc culturel », inventé par Cora Dubois en 1951, apparaît dans la littérature interculturelle pour la première fois lorsque l'anthropologue Kalvero Oberg (1960) l'utilise pour décrire les problèmes d'ajustement des américains qui travaillent dans des centres de santé au Brésil. Il définit alors ce concept comme *"une maladie Professionnelle provoquée par l'anxiété résultant de la perte de tous les signes et symboles familiers propres aux relations sociales et qui afflige les travailleurs à l'étranger"*<sup>5</sup>

À cette époque, Oberg (1960) perçoit le choc culturel comme une affection spécifique avec ses propres symptômes et ses cures. Pourtant, depuis des années, ce terme fait partie intégrante du jargon international et est couramment utilisé pour décrire presque tous les inconforts émotionnels et physiques vécus par ceux qui doivent s'ajuster à un nouvel environnement culturel.

---

<sup>3</sup> Alain Gosselin, Lucie Guindon et David M.Schweinger: la gestion du choc culturel lors des Fusions/acquisitions d'entreprises, une étude comparative de cinq cas, 1993, P.28.

<sup>4</sup> Günter K. STAHL, « Synergy Springs from Cultural Revolution », Financial Times, 5 octobre 2006, <http://www.ft.com/cms/s/de124234-52fa-11db-99c5-0000779e2340.html>, consulté le 8 mai 2017.

<sup>5</sup> Martiale Ornella Mpouete Niangui, thèse doctorat, Le management des équipes et la diversité culturelle, Université du Québec, Février, 2014.

Le choc culturel est un terme utilisé pour décrire l'anxiété ou les sensations (de surprise, de désorientation et de confusion) ressentis par des personnes ayant à s'intégrer dans une culture ou une vie sociale totalement différente de la leur, comme dans un pays étranger par exemple. Ce ressenti émane de la difficulté à assimiler la nouvelle culture causant des problèmes à juger ce qui est approprié ou non même dans des situations relativement simples. Ceci est souvent combiné avec un fort dégoût (moral ou esthétique) au sujet de certains aspects de la culture qu'on est amené à découvrir.

Le choc culturel peut être défini aussi comme étant une situation conflictuelle qui se produit entre deux individus (deux entreprises qui fusionnent) culturellement différents placés en interaction dans une situation sociale<sup>6</sup>. Ces chocs culturels vécus constituent autant d'incidents critiques qu'il est utile d'analyser si on souhaite dépasser la situation de choc et avoir une chance d'apprendre sur ses propres cadres de références et sur ceux d'autrui.

Le choc culturel en situation professionnelle est une excellente opportunité pour les travailleurs sociaux de réfléchir sur leurs attitudes en situation interculturelle.

Les exemples de frictions interculturelles ne manquent pas entre entreprises, tout partenariat offrant un terrain propice aux décalages et aux malentendus. Selon une enquête menée par un cabinet français de consulting, "les différences culturelles représentent l'entrave majeure aux prises de participation en Europe". Une autre enquête révèle que 35% des hauts dirigeants voient dans ces divergences le problème numéro un en matière d'acquisitions étrangères<sup>7</sup>.

Pour illustrer cette situation de choc culturel, un peu embarrassante du point de vue entreprise ou milieu des affaires, nous vous proposons les exemples suivants :

- Après l'OPA de Procter et Gamble (P&G) sur Gillette en 2004 comment faire cohabiter et travailler ensemble des salariés à la culture opposée bien que les deux groupes soient nord-américaines. Gillette travaille comme une seule et même équipe alors que P&G segmente des équipes en fonction des attentes des consommateurs.

---

<sup>6</sup> Evalde Mutabazi: Face à la diversité des cultures et des modes de gestion, édition "management et avenir", 2006, P.194.

<http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2006-4-page-179.htm>

<sup>7</sup> Susan Schneider et Jean-Louis Barsovyx: management interculturel, édition Person éducation, Paris, 2003, P.13.

Pour P&G, il n'existe pas de consommateur « transfrontière » alors que Gillette privilégie la notion de consommateur global.

- Autre exemple pour illustrer ce problème de choc culturel, une entreprise pétrolière 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 contremaîtres sont retrouvés écrasés. Il était inacceptable dans une société où l'Age est le reflet du statut social que des jeunes donnent des ordres à leurs aînés<sup>8</sup>.
- Une compagnie américaine rachète une fabrique de machines textiles près de Birmingham (Angleterre). Très rapidement, le PDG prend comme cheval de bataille le temps perdu en pauses thé. En Angleterre, la pause thé peut durer une demi-heure, car chaque employé prépare son thé comme il l'entend ensuite le déguste lentement dans une grande tasse. La direction a donc décidé de faire passer cette pause de 30 à 10mn comme aux USA. Un beau matin, les employés se sont rebellés en réaction à l'installation d'un distributeur de thé. Après cet incident la production n'a jamais repris, même une fois le distributeur retiré, le boycott s'est poursuivi et l'usine a finalement fermé ses portes<sup>9</sup>.

### **1-2-Le choc culturel comme panne dans le processus de communication:**

Si nous reprenons la définition de culture comme moyen de communication avec l'autre et le choc culturel comme panne dans ce processus de communication, cela devient plus facile à comprendre.

La communication est un processus bilatéral caractérisé par trois éléments: un émetteur, un message et un récepteur. Pour qu'il y ait communication, il faut que le récepteur ait reçu le message. Si cela ne se produit pas, l'émetteur aura beau envoyer son message, il ne sera pas en train de communiquer, mais de s'exprimer, tout simplement<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup>Susan Schneider et Jean-Louis Barsovy:op.cit, P.13.

<sup>9</sup> Idem, P.13.

<sup>10</sup> Virginia Drummond: le management interculturel, gérer efficacement la diversité culturelle dans l'entreprise, édition Cereso, Paris, 2004, P.70.

Figure 2.1: Les trois éléments fondamentaux de la communication:



**Source:** Virginia Drummond: le management interculturel, gérer efficacement la diversité culturelle dans l'entreprise, édition CERESO, 2014, Paris, P.70.

Quand l'émetteur et le récepteur appartiennent à une même culture, ils accordent au message le même sens ou presque, les risques de panne de communication sont alors très réduits, donc le choc culturel est pratiquement inexistant.

Le problème peut émerger, quand le sens accordé diffère, car l'émetteur et le récepteur ne partagent pas le même ensemble de significations. Il suffit de très peu pour qu'un malaise interculturel s'installe et compromette tout le reste.

Ainsi, par exemple, lors de la fusion d'EADS, des équipes interculturelles formées à la fois d'Allemands et de Français rencontrèrent d'énormes difficultés à se faire comprendre et à travailler ensemble, car le sens du mot "coopération" n'était pas le même dans les deux cultures: pour les français, coopération correspondait à des apports individuels pour atteindre à la fin un résultat commun, tandis que pour les Allemands coopération correspondait dès le départ, à des apports communs fruits d'un consensus pour l'atteinte des buts<sup>11</sup>.

L'autre a un rôle de confirmation de notre propre identité personnelle et nous ne pouvons pas nous empêcher d'être sensibles, la plupart du temps inconsciemment, à sa réaction. Quand je communique un message et que l'autre le reçoit, j'attends en quelque sorte qu'il m'envoie une confirmation de ce message, ce qui, dans une plus large mesure, correspond à une confirmation de mon identité. Or, il se peut que l'autre :

---

<sup>11</sup> Virginia Drummond: op.cit, P.70.

- ne reçoive pas mon message du tout;
- reçoive mon message, mais ne l'interprète pas comme j'aurais voulu qu'il le fasse;
- reçoive ou interprète partiellement mon message;
- comprendre exactement le contraire de ce que j'ai voulu communiquer.

En envoyant le message, j'anticipe la réaction de l'autre, par rapport à mon contexte culturel. Or, quand l'autre n'appartient pas au même contexte culturel que moi, il ne peut pas réagir selon mes attentes, il se peut même qu'il réagisse contre mes attentes. Cela veut dire que la réaction que j'attends, et qui en quelque sorte est une confirmation de mon identité, ne vient pas, je me sens vulnérable, déstabilisé, et vis la confusion caractéristique d'un choc culturel<sup>12</sup>.

### **1-3-les relations interculturel qui illustre le choc culturel:**

#### **1-3-1- Le recrutement à dimension internationale:**

Les entreprises internationales commencent à développer une politique de promotion de l'entreprise et de recrutement auprès des universités et grandes écoles européennes et américaines, pour recruter des jeunes cadres de différentes nationalités et mieux pourvoir ainsi à leurs besoins de ressources humaines à travers le monde.

Le critère linguistique et la clause de mobilité internationale sont de plus en plus utilisés au recrutement par les entreprises internationales<sup>13</sup>.

#### **1-3-1-1-Une gestion anticipée de la mobilité internationale:**

On assiste à un développement de la mobilité internationale des cadres pour différentes raisons:

- des raisons de spécialisation technique:** expatriation d'un expert pour apporter une technologie à un autre pays du groupe.

---

<sup>12</sup> Virginia Drummond: op.cit, P.71.

<sup>13</sup> Benoit Théry: manager dans la diversité culturelle, édition D'organisation, Paris, 2002, P.124.

- des raisons de rareté relative des ressources humaines:** redistribution des compétences en fonction des disponibilités et des besoins des différents pays du Groupe.
- des raisons de développement:** l'initiative du siège de s'implanter dans un nouveau pays.
- des raisons de cohérence ou de renforcement d'une politique de Groupe :** nomination par le " centre " de directeurs dans les filiales, notamment en matière financière.
- des raisons de formation de jeunes cadres:** certaines technologies du Groupe s'apprennent surtout dans des pays déterminés (par exemple, pour un groupe pétrolier, dans les filiales des pays où il existe une production pétrolière importante).
- des raisons d'enrichissement mutuel par des échanges de pratiques de production et de gestion entre différents pays du groupe<sup>14</sup>.
- des raisons de formation de futurs dirigeants,** dont on estime que, dans le monde "globale" d'aujourd'hui, ils doivent avoir acquis une expérience internationale et interculturelle concrète.

### 1-3-1-2-les causes des échecs de l'expatriation:

Les échecs de l'expatriation et les couts correspondants peuvent en effet avoir différents types de causes:

- l'absence ou l'insuffisance de préparation culturelle entraînent de fréquentes difficultés relationnelles qui peuvent avoir des conséquences professionnelles graves. Des stéréotypes ou préjugés, des difficultés de communication, de négociation, de direction d'équipes locales... sont souvent dues à une à une incompréhension ou à une prise en compte insuffisante des références et des habitudes culturelles du pays d'accueil.
- une mauvaise préparation familiale ou une prise en compte insuffisante du point de vue du conjoint sont souvent à l'origine de difficultés à l'arrivée dans le pays d'accueil, qui peuvent aller jusqu'à obliger à un retour prématuré.
- conscience limitée de la réalité du choc culturel (minimisation du facteur culturel et humain) et de ses conséquences en matière de gestion relationnelle et humaine<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup>Benoit Théry: op.cit, P.125.



-absence de sensibilité culturelle et l'ouverture sur l'autre (fort attachement à sa culture d'origine)<sup>16</sup>.

Il se peut par exemple que, pendant que le cadre est absorbé par la mission fort dense du matin au soir dans un environnement professionnel dont bien des éléments sont pour lui connus d'avance. Le conjoint reçoit pour sa part l'essentiel du "choc culturel" dans des relations au quotidien qui ne correspondent en rien à ses habitudes, ou qu'il s'ennuie à défaut d'un nouveau travail, ou même qu'il sombre dans la dépression<sup>17</sup>.

### **1-3-1-3-La gestion du choc culturel des cadres expatriés:**

Le "choc culturel" à l'arrivée du cadre expatrié dans le pays d'accueil peut être géré par les entreprises de plusieurs façons :

- un accompagnement de l'expatrié et de sa famille par un consultant dans le pays d'accueil pour les aider à interpréter leur nouvel environnement et à prendre des décisions adaptées;
- un "coaching" du cadre expatrié dans la structure d'affectation pour le conseiller dans son management au cours des premiers mois;
- les entretiens téléphoniques avec le gestionnaire de carrières du siège pour faire le point de la situation un mois et six mois après l'arrivée dans le pays d'accueil<sup>18</sup>

### **1-3-2-La culture d'entreprise et le choc culturel des alliances et fusions des entreprises de nationalité différentes:**

L'établissement des alliances stratégiques et des fusions est toujours assorti d'un ou de plusieurs objectifs. La réussite de ces options stratégiques dépend du degré d'atteinte de ces

---

<sup>15</sup> Olivier Meier: management interculturel, "stratégie, organisation, performance", édition Dunod, Paris, 2013, P.125.

<sup>16</sup> Idem. P.125.

<sup>17</sup> Benoit Théry: op.cit, PP.124-127.

<sup>18</sup> Idem, P.128.

objectifs. A partir du moment que ces manœuvres sont d'ordre stratégique, elles renvoient forcément au long terme et donc à la durabilité. L'inscription des alliances stratégiques et des fusions dans la durée nécessite alors une stabilité pour qu'elles puissent réaliser leurs objectifs. Cette stabilité dépend largement du maintien d'une entente entre les ressources humaines des entreprises partenaires<sup>19</sup>.

En effet Lorsque deux ou plusieurs entreprises passent des accords d'alliance stratégique ou optent pour la fusion, très souvent, elles s'engagent à mettre ensemble une partie ou la totalité de leurs moyens. Parmi les principaux moyens engagés, il existe les ressources humaines qui sont tout d'abord et avant tout composées d'êtres humains qui sont par nature des êtres psychologiques multidimensionnels et dont la principale dimension est culturelle. Cette dernière est le résultat d'une programmation mentale collective au sein de la société et au sein de l'entreprise.

Lorsque deux ou plusieurs entreprises nouent des relations stratégiques, elles mettent cote à cote une partie ou la totalité de leurs ressources humaines qui n'ont pas reçu la même programmation mentale sociale et ou d'entreprise.

Des écarts voire des chocs culturels peuvent alors surgir et qui, s'ils ne sont pas gérés à temps, peuvent remettre en cause la stabilité de ces relations et donc leur réussite. En fait cette problématique est plus ou moins complexe selon que les alliances stratégiques ou les fusions sont passées entre des entreprises appartenant à la même nation ou qu'elles lient des entreprises appartenant à des nations différentes<sup>20</sup>.

A partir du moment que nous considérons que la culture d'entreprise est le résultat d'une dynamique entre la culture d'entreprise proprement dite et la culture sociétale, une opération d'alliance dans le cas d'une fusion entre deux entreprises appartenant à deux nations différentes est menacée par un double écart : un écart culturel sociétal et un écart de cultures d'entreprises proprement dites.

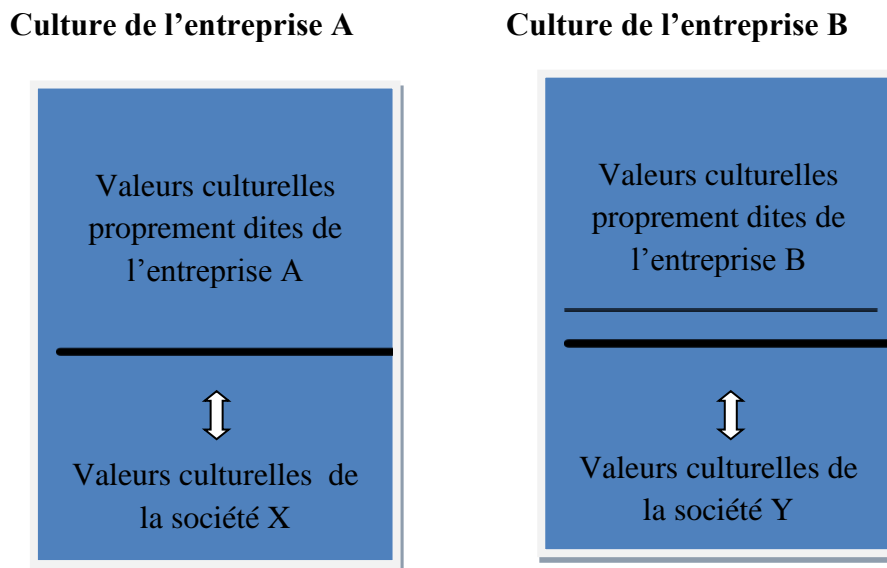
En effet, la culture d'entreprise comporte deux parties culturelles non communes. On aura alors la représentation suivante :

---

<sup>19</sup> BEN FADHEL Adenen, Thèse doctorat: le management interculturel, Tunisie, 2014, P.5.

<sup>20</sup> Idem, P.6.

Figure 2.2: la culture de l'entreprise A et B fusionnent



**Source:** BEN FADHEL Aden, Thèse doctorat, le management interculturel, Tunisie, 2014, P.6.

Lorsque les entreprises A et B fusionnent, l'écart voire même le choc culturel proviendra des différences culturelles proprement dites des deux entreprises et des divergences entre les valeurs sociétales des deux nations auxquelles elles appartiennent.

### **1-3-2-1 - Manifestations du choc culturel:**

Lors d'une opération de fusion, il arrive très souvent que les entreprises concentrent leurs efforts sur les aspects techniques et financiers et finissent par négliger voir ignorer les dimensions humaines et donc culturelles. C'est dans ce sens que K E Samuel (2002) avait constaté que « *les études de personnel, quand elles existent, se limitent aux enjeux chiffrés que sont la masse salariale et les retraites, et ne procurent aucune analyse qualitative sur les capacités ou les carences de l'entreprise en matière de compétences et connaissances.* ».

Or la focalisation sur ces aspects économiques est largement insuffisante pour mener à bien une telle fusion. A cet effet, Parrat Frédéric (1999) affirmait que « *la connaissance du sentiment et du comportement des employés et des cadres dans le procédé de fusion semble de la plus haute importance pour le développement de l'approche et des instruments de la gestion de l'intégration culturelle lors de la fusion* ».

En négligeant la dimension humaine lors de la fusion, le choc culturel sera provoqué. Blaquière, Bossard et Carron (1984) avançaient à cet effet que « *les rouages qui constituent la structure culturelle d'un individu ont des ancrages robustes et profonds. Lorsque ces rouages s'ébranlent et se rapprochent, ils peuvent provoquer un choc culturel* ».

Ce choc culturel, en tant que phénomène naturel, s'il n'est pas géré, peut s'ériger en une véritable menace devant la réussite de la fusion. En effet l'absence de gestion et de maîtrise du choc culturel peut engendrer des bouleversements et des réactions négatives tels des conflits internes entre les deux personnels, départ des meilleurs employés, baisse de la productivité et perte de confiance envers les dirigeants.

Le changement culturel apporté par le processus de fusion devient dès lors une source de déstabilisation. Aussi T Hafsi et J.M Toulouse (1994) n'ont-ils pas affirmé que « *le changement culturel, pour sa part, peut engendrer des comportements agressifs, les personnes étant opposées à l'idée même du changement*<sup>21</sup> ».

Ces comportements agressifs peuvent, selon A Gosselin (1984), se traduire par des réactions négatives, des relations tendues et parfois par des hostilités ouvertes. Il faut alors que les dirigeants maîtrisent une telle situation. Rousson et Turansky (2003) avancent qu' « *une fois que le nouveau dispositif organisationnel est mis en place, la recomposition des interactions quotidiennes et l'image de soi peut avoir lieu et doit être guidée par les dirigeants. Il s'agit ainsi de réduire les risques de démobilisation des salariés, mais également d'abandon des cadres dirigeants* ».

### **1-3-2-2- Gestion du choc culturel:**

Afin de gérer ce choc culturel qui devient un enjeu fort pour la survie de la fusion, il est nécessaire de réaliser un audit culturel. Tout d'abord il faut identifier les conflits, les risques, les opportunités et les coûts.

L'auteur MEIER a défini une grille d'analyse de la culture d'entreprise. La grille présentée a été élaborée en concertation avec les dirigeants de l'entreprise acheteuse et de l'entité acquise. Cette grille met en valeur les éléments clés de l'entreprise, qui influencent ou qui ont influencé sa culture. Elle est composée de 11 items : ils sont le résultat d'aller-retour entre la littérature et les données terrain. Celles-ci sont obtenues grâce à 80 entretiens effectués auprès

---

<sup>21</sup> BEN FADHEL Adenen, op.cit, P.6.

des membres des 2 entreprises de niveaux hiérarchiques, d'âges et de cultures différents, durant 26 mois.

Ces 11 items sont:

- l'histoire
- le métier
- les objectifs qualitatifs dominants
- des critères d'évaluation
- des références en termes de développement
- positionnement face à l'environnement
- les éléments d'identification et d'appartenance
- le processus de décision
- le système d'information et de contrôle
- le type de structure
- les comportements et attitudes

A travers cette coopération, il faut détecter les dysfonctionnements provoqués par le choc culturel tels que le sentiment d'échec, de dévalorisation de la culture de l'entreprise acquise, la réaction aux intrusions et les difficultés de communication. Le rôle de la direction est de transformer cet écart culturel ou choc des cultures en une véritable alliance culturelle.

Selon Ben Fadhel Adnen, 3 principaux facteurs doivent être réunis :

-tout d'abord, après la fusion, une phase d'intégration s'impose ; celle-ci doit être rapide. Selon GOSSELIN, « la vitesse est le meilleur allié d'une intégration réussie ». Les deux équipes doivent travailler efficacement ensemble. Si l'intégration est plus lente, le changement, souvent mal accepté, sera susceptible de démotiver le personnel et d'entraîner des réactions négatives.

-Ensuite, il faut une adhésion du personnel au projet de fusion. Le fait qu'il pense que la fusion sera bénéfique pour les 2 entreprises supprime beaucoup de conflits. Il sera plus motivé et plus compréhensif dans la gestion des problèmes issus des différences culturelles. Une entreprise enrichira l'autre de par sa culture.

-Enfin, pour réaliser une bonne fusion acquisition, la communication doit être efficace. GOSSELIN affirmait que « le déroulement des plans d'intégration, l'obtention des enjeux, la

confrontation des risques, des contraintes et la diffusion des expériences partagées doivent être communiqués régulièrement et alignés avec les attentes des 2 parties ». La communication est ce qui lie les membres des 2 entreprises.

Il ne faut pas oublier de :

- Valoriser l'échange de point de vue et l'écoute
- Respecter les expériences de chacun afin de les partager
- Accepter qu'il y existe des malentendus afin de les surmonter
- Tolérer l'incertitude
- Coopérer dans le but de construire des décisions de groupe

La réunion de ces 3 facteurs favorise la réussite d'une fusion. Toutefois, il faut préciser que 2 cultures trop éloignées ont très peu de chance de se rejoindre ou de se rapprocher.

Selon Simonet, il faut :

- Reconnaître
- Accepter
- Exploiter les différences culturelles des deux entreprises.

En effet il faut utiliser chaque culture comme ce qu'elle peut apporter de mieux en se servant des oppositions entre les pratiques pour découvrir et expérimenter de nouvelles façons de faire. Il est question de synergie entre les deux personnels.

### **1-4- Exemples d'échecs de fusions acquisitions à cause du choc culturel:**

#### **Daimler-Benz :**

L'exemple le plus emblématique de fusion entre égaux échouée pour des causes culturelles est le mariage entre Daimler-Benz et Chrysler. Daimler (société allemande) et Chrysler (société américaine) avaient en effet réalisé en 1998 leur union « entre égaux », espérant réaliser d'importants gains, et permettant de croiser les implantations géographiques des deux groupes.

Cette fusion fut présentée comme l'une des plus importantes du siècle par la presse à l'époque, et fut accueillie très favorablement par l'actionnariat des deux groupes. Cette opération devait bouleverser le marché automobile.

Il n'en fut rien. En 2001, la capitalisation boursière du nouveau groupe stagnait au niveau de celle Daimler-Benz seule avant l'opération. La section Chrysler a subi d'immenses pertes, et a frôlé la liquidation en 2007 après le divorce des sociétés<sup>22</sup>.

En résumé, dix ans d'une fusion mal gérée ont suffi à faire passer Chrysler du rang de numéro un du marché automobile américain à celui de société en perdition. Quelle en est la raison ?

Certes il y a nécessairement eu des erreurs de management et une mauvaise évaluation de la complémentarité des entreprises pour en arriver là. Mais il est rapidement apparu que ce qui posait problème était les divergences culturelles entre une entreprise allemande et une entreprise américaine. L'exploitation et la gestion ne furent pas intégrées comme égales, en raison, principalement des différences culturelles. Alors que Daimler-Benz pratiquait une gestion structurée et formelle, Chrysler avait un style de gestion plus souple, plus « en roue libre ».

De plus, les deux unités ne partageaient pas du tout la même vision sur des points importants tels que les grilles de salaires ou les dépenses de voyages. C'est avant tout Chrysler qui a subi les conséquences de ces divergences puisqu'au fil du temps, de manière consciente ou non, l'unité Daimler a vu croître sa domination sur Chrysler qui vit ses exécutifs et ses ingénieurs partir en nombre.

### **Weber et Camerer:**

Weber et Camerer ont montré que les conflits culturels entre parties à la fusion étaient un facteur important de la réussite d'une fusion, et surtout que ce facteur était souvent sous-estimé. Il est étonnant de voir que le Wall Street Journal ne consacrait qu'un seul paragraphe aux risques d'échec de la fusion AOL – Time Warner liés aux différences culturelles dans un long article dédié aux facteurs de réussite de cette fusion. Les aspects culturels sont trop souvent omis, et c'est précisément l'absence de prise en compte des cultures qui constitue un risque important d'échec des fusions, et particulièrement des fusions entre égaux.

### **Air France - KLM :**

---

<sup>22</sup> Les Échos, « La fusion DaimlerChrysler plébiscitée par les actionnaires », 21 septembre 1998.

Le caractère transnational des fusions constitue par ailleurs un défi spécifique. Imaginer pouvoir construire en quelques mois une identité commune à plusieurs dizaines de milliers de salariés, basés dans des pays aux cultures différentes, avec des histoires d'entreprises, des manières d'agir spécifiques, semble impossible. Lors de la fusion Air France - KLM, par exemple, l'écart entre les attitudes professionnelles en usage s'est rapidement révélé<sup>23</sup>.

Pour les salariés d'Air France, un quart d'heure de retard pour démarrer une réunion n'était pas un problème étant donné que les discussions étaient déjà entamées dans les couloirs. Les Néerlandais de KLM, plus ponctuels et habitués à un ordre du jour précis, s'agaçaient de ce genre de situations. Les sources d'incompréhension sont venues parfois de détails insignifiants, comme l'usage des mails. Là où le Français prenait son téléphone, son collègue néerlandais envoyait un mail très bref, réitérant l'envoi plusieurs fois si nécessaire jusqu'à obtention de la réponse, un comportement considéré comme irritant en France<sup>24</sup>.

### **1-5-les conséquences négatives du choc culturel:**

- insécurité et stress pour les individus impliqués dans les deux entreprises et provoquer entre autre des sentiments d'hostilité;
- conflits internes entre les personnels;
- départ des meilleurs employés;
- baisse de la productivité;
- perte de confiance envers les dirigeants;
- une perte d'engagement envers l'entreprise.

En résumé, le choc culturel est une situation conflictuelle entre les individus et les entreprises lors d'un rapprochement interculturel, à cause des divergences et l'écart culturel entre ces entreprises ainsi le non prise en compte du facteur humain et culturel (culture d'entreprise et culture national) du début de ces opérations.

---

<sup>23</sup> Martin Guermonprez, Thèse de doctorat: Les facteurs d'échec des fusions entre égaux université Paris, 2013-2014, P.24.

<sup>24</sup> Idem P.24.



Il n'y a pas une méthode unique et magique pour gérer ce choc culturel, comme nous avons vu si dessus, chaque entreprise suit une méthode et une logique spécifique selon son contexte. C'est pour cela nous vous proposons si après des suggestions du management interculturel pour réussir un rapprochement interculturel et éviter le choc culturel qui ont résulté.

### **Section2: les bonnes pratiques du management interculturel pour éviter le choc culturel:**

Dans cette section, on propose quelques réflexions et conseils des bonnes pratiques du management interculturel pour travailler avec d'autre cultures dans les missions et les projets internationaux, ainsi pour la réussite d'une relation interculturel entre deux partenaires, comme nous avons souligné plus haut.

#### **2-1-Comment se donnée les meilleures chances pour réussir ?**

Olivier Devillard et Dominique Rey, dans leur ouvrage : culture d'entreprise, un actif stratégique, efficacité et performance collective, proposent les éléments suivants:

Plusieurs objectifs peuvent être poursuivis :

- modifier en profondeur la culture d'une entreprise rachetée pour assurer son homogénéité avec le reste du groupe ;
- adapter simplement, sur certains points, la culture d'une entreprise rachetée pour faciliter sa coopération avec l'acquéreur, et obtenir une adhésion suffisante aux valeurs et logiques d'ensemble de celui-ci;
- intégrer des personnes et des équipes à l'entreprise acheteuse ;
- marier deux entreprises en réalisant une interpénétration des équipes ;
- constituer une toute nouvelle culture en assemblant des apports de chacune des entreprises d'origine<sup>25</sup>.

Une démarche solide supposerait de repérer d'abord les enjeux et les points clés :

- 1- étudier à l'avance les personnalités et les différences de culture d'entreprise pour anticiper les difficultés du rapprochement : réaliser une sorte d'audit

---

<sup>25</sup> Olivier Devillard et Dominique Rey: culture d'entreprise, un actif stratégique, efficacité et performance collective, édition Dunod, Paris, 2008, P.215.

d'opportunités culturelles qui, comme dans une étude de marketing stratégique, identifierait les points forts et faibles, et surtout les traits qu'on viserait à développer et exploiter ;

- 2- réfléchir aux effets opérationnels susceptibles d'être mis en jeu en fonction du degré de collaboration recherché : voir si un travail de fond est nécessaire, ou s'il suffit de soigner les interfaces pour assurer seulement la cohérence opérationnelle ;
- 3- désamorcer les réticences intergroupes et veiller à la considération réciproque ; assurer reconnaissance et protection, avoir souci de la confiance ;
- 4- organiser des découvertes réciproques permettant de désamorcer les préjugés et dédramatiser les différences de culture et de modes opératoires ;
- 5- mettre les populations concernées en position d'acteurs, avec (au minimum) des représentants volontaires appelés à analyser les points forts de chaque culture et à rechercher les combinaisons les plus profitables,
- 6- multiplier les occasions de rencontres et de débats, de façon à éviter les non-dits et mal vécus, et à élaborer sur les points délicats, et assurer l'« hygiène » des relations et des représentations ;
- 7- donner du sens à ces démarches : exploiter les acquis des autres équipes nouvellement alliées en s'en inspirant pour progresser, mettre en perspective le projet du nouvel ensemble... en attendant l'opportunité de nouveaux gestes ou événements fondateurs<sup>26</sup>.

En pratique, voici comment pourrait être dessinée dans ses grandes lignes une démarche d'optimisation des données culturelles, dans deux cas de figure courants assez significatifs:

### **2-1-1-Fusion avec forte intégration des équipes:**

Les managers ont un rôle spécifique dans ces opérations : ils peuvent aisément faire monter les tensions et les appréhensions des collaborateurs, ou à l'inverse faciliter dans une certaine mesure la démarche de rapprochement des équipes. Ils font partie, avec les leaders d'opinion, des « portiers » du processus, capables d'ouvrir mais surtout de fermer les portes à une intégration rapide et en profondeur.

---

<sup>26</sup> Olivier Devillard et Dominique Rey: op.cit, P.216.

Il faut donc traiter le management dès le début de la démarche, de façon à éviter un manque d'adhésion à ce niveau critique, ce qui signifie :

- **régl**er les aspects objectifs : positions et responsabilités offertes à chacun, conditions de départ pour ceux que le nouveau groupe ne souhaite pas conserver, avantages et traitement ressources humaines dans le cadre de l'harmonisation éventuelle ;
- **traiter les aspects subjectifs** : assurer la reconnaissance des talents et des identités, désamorcer les tensions et hostilités préexistantes au rapprochement ou générées par les péripéties du processus, organiser des rencontres et échanges spécifiques en amont des démarches concernant les équipes.

Pour les équipes, une démarche d'intégration très soignée est indispensable, qui devrait combiner à l'action des dirigeants dans leur fonction de leadership de refondation, un travail spécifique plaçant les collaborateurs en position active par rapport aux aspects culturels du rapprochement.

Les composantes de ce travail, qui constitue l'un des enjeux de changement les plus pointus, sont :

- des groupes de travail visant à produire au nom de tous une analyse des deux cultures en présence, leur reconnaissance et le désamorçage des préjugés au profit d'une mise à plat des qualités respectives. L'un des points clés de cette phase consiste dans les « insights », les prises de conscience que chaque partie aura sur sa propre culture ;
- la construction d'un nouveau pacte collectif qui, sans viser à gommer totalement les différences culturelles, ce qui serait utopique, permettrait de les rendre gérables avec efficacité et sans frictions et malentendus au quotidien. Ce « pacte », destiné à établir de nouvelles références, explicites, pour les pratiques et les valeurs à prioriser, serait établi comme une réponse au contexte extérieur et aux enjeux de la nouvelle situation.

En posant les amorces de nouvelles pratiques et comportements, cet accord, associant de façon suffisamment authentique le corps social, engagerait la construction d'une nouvelle culture d'entreprise empruntant aux deux cultures d'origine, et constituerait sur leurs bases une synthèse nouvelle, très explicitement adaptée à l'évolution du contexte extérieur, aux positions et ambitions du nouveau groupe, et à la vision stratégique retenue par les dirigeants du nouveau groupe<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Olivier Devillard et Dominique Rey: op.cit, P.217.

### 2-1-2-Acquisition par un groupe d'une petite entreprise de culture originale:

L'enjeu est ici extrêmement intéressant si l'entreprise rachetée présente une culture de bonne qualité. Il s'agit clairement alors de ne pas détruire étourdiment cette culture en la laissant passer sous le rouleau compresseur de celle du groupe. On a vu comment les cultures, fait collectif, sont plus agressives, plus intransigeantes, plus « impérialistes » en somme que les personnes de bonne foi qui la portent.

La culture minoritaire peut être exploitée comme un révélateur, par contraste, de celle du groupe – et tout spécialement de son point aveugle. Permettant ainsi d'aborder ce qui est le plus caché dans le modèle de réussite du groupe.

À un niveau plus opérationnel, une exploration dédramatisée et attentive des différences entre les deux cultures permettra de repérer chez chacune des points forts et des manques d'adaptation au regard des évolutions du contexte.

Elle débouche donc sur une explicitation très concrète – de valeur inestimable pour l'avenir du groupe – des différents aspects de ce facteur clé majeur de compétitivité que constitue la culture. Et sur les limites de validité du modèle du groupe.

Toujours aussi concrètement, l'entreprise rachetée fournira aux décideurs, voire aux collaborateurs du groupe acquéreur, un terrain d'observation en vraie grandeur d'une culture différente et de ses effets. Tel était le rôle de Slim dans le cas évoqué plus haut.

C'est un formidable potentiel de réflexion et d'évaluation sur l'existant, de part et d'autre, et d'ouverture aux changements face aux évolutions du contexte, qui est ainsi ouvert.

De sorte que sous réserve d'une démarche soignée, mais finalement relativement légère en termes de coût par rapport à l'importance de ses apports, l'acquisition aura rapporté à l'acheteur bien plus que des parts de marché ou la détention d'une niche : la mise à sa disposition d'une « technologie » d'autant plus précieuse qu'elle est moins lisible de l'extérieur.

Un véritable actif stratégique ! Qui de surcroît va permettre au groupe acquéreur de mieux connaître la spécificité de son propre modèle et appréhender des alternatives possibles<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup>Olivier Devillard et Dominique Rey: op.cit, P.218.

### **2-1-3-Marier les cultures:**

Quelles que soient les tailles respectives, une démarche soigneuse tenant compte de la spécificité de la culture d'entreprise et des dynamiques qui s'y attachent peut éviter les gâchis auxquels on assiste dans plus de la moitié des cas de fusions-acquisitions.

Quand elle est bien menée, une prise en compte adaptée de cet actif stratégique particulier permet d'aller plus loin, et de profiter des points forts des deux cultures au niveau de l'ensemble des entreprises en présence. D'amener chacun à découvrir et reconnaître les qualités de l'autre, et de les combiner dans une nouvelle culture « gallo-romaine », adaptée au contexte et aux challenges du groupe.

Une situation de challenge peut favoriser une refondation ou un changement substantiel de la culture d'entreprise. Mais pour avoir un effet sensible sur une entreprise existante, il ne suffit pas d'un simple projet porteur : il faut un défi vital, mettant en jeu la survie même de l'entreprise, et permettant de réunir non seulement le consensus mais un engagement fort – et Synchronisé – de toutes les couches des populations de salariés.

### **2-2-Manager international: une mission d'interface culturelle:**

Un minimum de "culture" sur le management interculturel est certainement indispensable au manager international, mais cela ne suffit pas à lui garantir des relations harmonieuses avec ses partenaires étrangers. Dans la recherche de telles relations, il faut savoir utiliser à bon escient toutes les connaissances sur les différences culturelles.

On propose ici quelques conseils pour travailler avec d'autres cultures, que ce soit pour de grands projets plurinationaux au sein des entreprises, ou pour des opérations à l'étranger.

- A l'intérieur d'une entreprise internationale, il convient de rechercher davantage ce qui rapproche plutôt que ce qui divise.

Autrement dit, s'il est important et nécessaire de prendre conscience des différences de valeurs, de comportements et de procédures chez les collègues d'autres pays pour pouvoir les traiter, il est plus important encore de mettre en évidence la culture professionnelle, la culture d'entreprise et les objectifs communs qui rassemblent les différentes nationalités de l'entreprise.

Il s'agit donc de transcender les différences culturelles nationales par une vision commune et des projets communs qui favorisent l'émergence d'une même culture opérationnelle<sup>29</sup>.

-Dans le cas de Fusions/Acquisitions, on cherchera, à partir des cultures initiales des deux entreprises, à en dégager les valeurs qui conviennent aux deux parties et qui correspondent aux raisons d'être de la nouvelle entité pour élaborer une nouvelle culture d'entreprise<sup>30</sup>.

-Dans les opérations d'implantation à l'étranger, de même qu'à l'évidence l'entreprise multinationale a un rôle de création d'emplois et de transfert de compétences dans le processus d'investissement, de même l'entreprise internationale a aussi un rôle et un intérêt objectif à promouvoir " le dialogue culturel" plutôt que le " le choc culturel".

Il est en effet de l'intérêt de l'entreprise de chercher à mettre en harmonie les cultures de ses personnels de différents pays et de leur permettre de se comprendre, de pouvoir les faire travailler ensemble sur des problèmes ou des projets plurinationaux d'intérêt commun, de faire émerger des valeurs communes à partir des valeurs propres aux sociétés qui composent le groupe dans différents pays.

Pour réaliser des missions à l'étranger, il est évidemment nécessaire de se former au préalable, d'une manière ou de l'autre, à la culture et à l'environnement de l'autre pays s'il s'agit d'une mission de longue durée.

Pour travailler dans des groupes-projets plurinationaux, dans un premier temps des modes opératoires qui satisfont les uns et les autres pour que chaque culture y retrouve ses aises, en attendant que ne se forme une nouvelle dynamique de travail en commun, qui éliminera progressivement les procédures devenues inutiles.

Mais, plus qu'une question de connaissance, la relation avec l'étranger est une question de comportement. Le meilleur conseil que l'on puisse sans doute donner est d'adopter une attitude d'empathie, c'est-à-dire d'être capable de "se mettre à place de l'autre". Il s'agit de se "décentrer" par rapport à son propre point de vue national et même par rapport à son point de vue d'éventuel représentant du siège d'une multinationale. Cela ne signifie pas seulement de se mettre en situation de comprendre la position d'autrui, en particulier par une attitude de

---

<sup>29</sup> Benoit Théry: op.cit, P.244.

<sup>30</sup> Idem, P.244.

réelle écoute. Cette attitude sera toujours comprise et appréciée, beaucoup plus sans doute que efforts pour respecter des rites de politesse locaux dont l'interlocuteur sait très bien que l'étranger qui vient chez lui ne les connaît pas nécessairement et dont il n'attend pas vraiment qu'il les utilise.

Finalement, ce sont les valeurs humaines profondes que l'on pourra se trouver en commun qui "feront la différence" dans le succès de la relation, d'avantage encore qu'une habile maîtrise des subtilités des différences culturelles<sup>31</sup>.

### **2-3-les suggestions du Virginia Drummond:**

Virginia Drummond, dans son ouvrage: le management interculturel, gérer efficacement la diversité culturelle dans l'entreprise, propose les éléments suivants pour la réussite d'une relation interculturelle:

- La construction d'une relation de confiance;
- La négociation efficace;
- Les équipes bien intégrées;
- La mise en cause permanente du processus de collaboration ;
- Le transfert et le partage des informations relatives à l'opération conjointe<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> Benoit Théry: op.cit, PP.245-246.

<sup>32</sup> Virginia Drummond: op.cit, P.101.

### **Conclusion :**

Ce chapitre a permis de montrer que le facteur culturel intervient en tant que l'un des principaux facteurs de réussite d'une alliance stratégique ou d'une fusion. Il doit être pris en compte lors des travaux de préparation de ces options stratégiques et doit être également bien considéré après l'opération de l'alliance et de la fusion.

La culture d'entreprise étant une combinaison de l'apprentissage au sein de l'entreprise et de l'apprentissage sociétal, l'alliance stratégique ou la fusion entre deux partenaires appartenant chacun à une culture sociétale, peut faire apparaître un double décalage : décalage d'apprentissage d'entreprise et décalage d'apprentissage sociétal.

Ces écarts ou ces chocs culturels pourront déstabiliser les alliances ou les fusions et entraîner leurs échecs s'ils ne sont pas maîtrisés dans une première étape et exploités par la suite pour en créer une alliance culturelle. Cette maîtrise passe par la gestion du choc en procédant à son audit pour cerner son ampleur, en accélérant le processus d'intégration des deux cultures et en mettant en œuvre une politique de communication efficace.



# **Chapitre 3 :**

**Le rôle du management  
interculturel dans la gestion  
de choc culturel**

**Cas : DANONE Algérie.**

### **Introduction :**

L'entreprise DANONE considère que la culture est un levier de performance, suite à son installation en Algérie après l'accord de partenariat avec l'entreprise « Djurdjura », l'entreprise s'est trouvée dans un environnement nouveau qui a nécessité une adaptation culturelle pour assurer la bonne gestion de son activité.

Aussi, aujourd'hui DANONE Algérie a procédé à l'acquisition de l'entreprise « Trèfle », ce qui explique sa volonté d'expansion sur le marché local. Cependant, cela a des obstacles (problèmes de communications...) qui sont essentiellement dus aux différences culturelles qui peuvent être considérées comme un facteur de blocage.

Dans ce contexte, nous allons aborder dans ce chapitre « le rôle du management interculturel dans la gestion de choc culturel », plus particulièrement la réponse de notre problématique qui est « comment manager le choc culturel et transformer les différences culturelles en opportunité ? ».

Pour cela, ce chapitre a pour objectif de présenter notre choix méthodologique et la démarche de notre étude dans une première section. Ensuite, la deuxième section sera consacrée à la présentation des résultats d'enquête sur le terrain tel que l'exige la démarche adoptée, et l'analyse de ces résultats, pour aboutir à la proposition des suggestions qui suggèrent de transformer les différences culturelles d'un obstacle à un atout pour l'entreprise.

### **Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil et méthodologie de l'enquête.**

La méthodologie de la recherche peut être définie comme étant « la stratégie, le plan d'action le processus sous-jacent aux choix et à l'application de techniques de travail spécifiquement nommées méthodes. Elle fait le lien entre les choix de méthodes et les résultats attendus ».<sup>1</sup>

Dans cette présente section, tout d'abord nous allons présenter le terrain d'étude (l'organisme d'accueil), en suite nous abordons la méthodologie qui servira de pierre angulaire à notre recherche.

Egalement, nous justifierons la méthode retenue ainsi que nous présenterons en détails les outils d'analyse que nous avons mobilisé dans ce présent travail.

---

<sup>1</sup> Crotty: The foundations of social research, London, thousand Oaks, 1998.

### 1-1-Présentation de l'organisme d'accueil:

DANONE est un groupe français qui fait partie des plus grandes entreprises agroalimentaires au monde. Il est présent dans quatre secteurs : les produits laitiers frais, l'eau minérale, la nutrition infantile et la nutrition médicale. Etablie en Algérie depuis 2001, l'entreprise poursuit son essor dans l'alimentation santé et le respect de l'environnement.

#### **1-1-1- Profil du groupe DANONE :**

Le groupe DANONE est l'un des leaders mondiaux de l'agroalimentaire. Avec un chiffre d'affaire de 19 milliard d'euro en 2011. Il est présent dans plus de 130 pays sur les cinq continents. Autant de géographie, de cultures, de communautés et de style de vie très différents à comprendre pour créer, inventer la meilleure offre de produits et de services.

Née en Europe il compte aujourd'hui plus de 180 sites de production dans le monde dont l'Algérie en lui apportant un programme de développement économique et social.<sup>2</sup>



Figure 3.1 : Carte de l'implantation des sites de production de DANONE.

#### **1-1-1-1- L'historique de DANONE :**

**1919** : Isaac Carasso vend son premier yaourt DANONE dans les pharmacies de Barcelone à des fins médicales.

**1929** : L'arrivée de DANONE en France grâce à Daniel Carasso le fils de Isaac Carasso, fraîchement sorti de l'Ecole supérieure de Commerce de Marseille et fonde un laboratoire, après avoir suivi un stage de bactériologie à l'institut Pasteur.

**1942** : Création de DANONE aux Etats Unis par Daniel Carasso.

---

<sup>2</sup><http://www.danone.com>

**1967** : DANONE et le groupe GERVAIS (fromage frais) s'associent.

**1972** : Gervais Danone fusionne avec le groupe Boussois Souchon Neuvesel « BSN » dans une nouvelle entité baptisé **BSN Gervais Danone**. Ce fut aussi la rencontre de Daniel Carasso et Antoine Riboud.

**1980** : l'entreprise se développe dans l'alimentation, **BNS Gervais Danone** multiple les acquisitions : Amora, Maille, Volvic, etc.

**1986** : Le groupe continue de s'agrandir en rachetant Générale Biscuit et sa célèbre marque « LU » et d'autres marques. Il devient ainsi en vingt ans le troisième groupe alimentaire européen.

**1990** : Développement en Europe de l'est à la suite de la chute du mur de Berlin et en Russie.

**1991** : Antoine Riboud commence sa conquête de l'Asie et effectue sa première acquisition à Hong Kong.

**1994** : L'heure est au changement quand Antoine Riboud rebaptise **BSN GervaisDanone** en Danone avec un nouveau logo de l'enfant à l'étoile.

**1996** : Franck Riboud nommé président de DANONE succède à son père et poursuit l'internationalisation de l'entreprise et recentre sur trois métiers qui sont : les produits laitiers frais, les eaux et les biscuits.

**1998** : soutien de DANONE à la convention internationale RAMSAR dans ces actions de conservation des zones humides

**2001** : DANONE prend position sur le marché émergent africain et accorde une attention particulière à son développement en Algérie de par sa fusion avec la laiterie de Djurdjura.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Document interne de l'entreprise.

**1-1-1-2-DANONE en quelques chiffres :**

-Chiffre d'affaire en 2016 : 5.306 milliard d'euro avec un taux de croissance de 3.5%.<sup>4</sup>

**Tableau 3.1 : Chiffres clés sur les produits laitiers frais :**

Classement :	Chiffre d'affaire en 2014	Marques	Présence dans
1	11.8 mds d'euros	yaourts et desserts (marque Danone, Activai, Actimel, Danette, Gervais, etc.) ;	+140 pays

**Tableau 3.2 : Chiffres clés sur les aliments infantiles :**

Classement	Chiffre d'affaire en 2014	Marques	Présence dans
1	4.4 mds d'euros	blédina, Wow&Gate, Nutricia et Milupa.	150 pays

**Tableau 3.3 : Chiffres clés sur les eaux :**

Classement	Chiffre d'affaire en 2014	Marques	Présence dans
2	4.2 mds d'euros	eaux naturelles, aromatisées ou enrichies en vitamines (marques Evian, Volvic, Badoit, Aqua, etc.)	150 pays

<sup>4</sup><https://www.abcbourse.com/analyses/chiffres.aspx?s=BNp>

**Tableau 3.4 : Chiffres clés sur la nutrition médicales :**

Classement	Chiffre d'affaire en 2014	Marques	Présence dans
1	1.4 mds d'euro	Nutricia Nutrition Clinique	40 pays

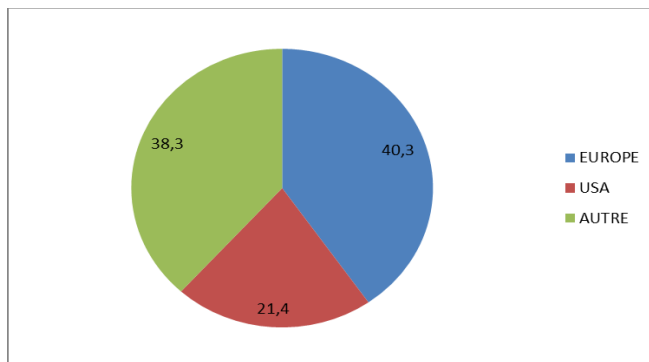


Figure 3.2 : Chiffre d'affaire de Danone par zone.

Source : établi par les étudiantes.

### 1-1-1-3 La culture d'entreprise du groupe Danone : « HOPE »

DANONE considère que la culture d'entreprise est un levier de performance, en effet elle a choisi une démarche participative pour définir ses valeurs. Elle a formé des groupes de travail représentatifs de tous les métiers et de toutes les nationalités de l'entreprise.

Quatre valeurs ont été définies : humanisme, ouverture, enthousiasme et proximité.

Les valeurs s'appliquent aux relations avec les parties prenantes et sont véritablement partagées par les salariées.

C'est notamment à travers son site corporatif que DANONE partage ses valeurs et son éthique avec l'ensemble de ses parties prenantes.

En effet on peut constater que le groupe met en place une communication importante sur l'aspect sociale.

- **Les valeurs de DANONE sont :**

- **\*Humanisme** : partage, responsabilité et respect de l'autre, le souci de l'individu qu'il soit consommateur, collègue ou concitoyen, est au cœur de nos décisions.

- **\*Ouverture** : curiosité, agilité et dialogue, la diversité est une source de richesse et le changement est synonyme d'opportunité constante.

\***Proximité** : accessibilité, authenticité et empathie, nous associons nos communautés à notre objectif d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre.

\***Enthousiasme** : audace, passion et appétit, il y a pas de limite il y a que des obstacles à surmonter.<sup>5</sup>

### 1-2 - Danone Djurdjura Algérie « DDA » :

Suite à sa fusion avec la laiterie Djurdjura en 2001 l'une des plus importantes filiale du groupe Batouche, le groupe français DANONE s'installe en Algérie et la filiale Danone Djurdjura Algérie « DDA » fera intégralement partie de la multinationale DANONE en 2006. Son arrivé à bouleversé le marché des produits laitiers algérien, elle devient le concurrent principal du numéro un du marché, *Soummam*.

#### 1-2-1 Implantation géographique de DDA

L'entreprise possède une usine établie à AKBOU dans la zone industrielle de Taharacht qui représente le carrefour économique de Bejaia. L'usine se compose en un centre de production et un centre d'expédition.

#### 1-2-2 Quelques chiffres sur DDA

- Chiffre d'affaire : + 129 millions d'euro (2014).
- Part de marché laitier algérien : +30%.
- Effectif : +900 collaborateurs.
- Production annuelle : +100000 tonnes.
- Collecte quotidienne de lait : 130000 litres.
- Nombre de centre de collecte : 26 appelés « Maison des éleveurs ».
- Nombre d'éleveurs partenaires : 1500.

En vue d'accroître ses capacités de production et de renforcer son implantation géographique en Algérie, Danone Djurdjura Algérie investit dans la rénovation du site d'Akbou et conclut un accord de partenariat avec la laiterie TREFEL en 2015.

De plus, pour pouvoir répondre à la demande du marché et consolider ses activités, un site logistique basé à Tessala El Merdja a été construit et il est considéré comme le plus grand en termes de capacité de stockage.

---

<sup>5</sup><http://www.danone.com>

Ainsi DDA possède quatre entrepôts au niveau national : Oran, Bejaia, Constantine, et Alger afin d'assurer un approvisionnement régulier de ses secteurs.

### 1-2-3-Historique de DDA :

**1984:** Création de la laiterie Djurdjura par la famille *BATOUCHE*, qui gagne rapidement le marché Algérien des PLF.

**2001:** Création de la SPA Danone Djurdjura Algérie (DDA) issue d'un partenariat entre le groupe *DANONE* et Djurdjura, où le groupe détenait 51% des parts de DDA.

**2002:** Réaménagement de l'usine d'Akbou : extensions et modifications des processus. Les produits DDA ont été lancés.

**2003:** Le groupe a réalisé une augmentation du chiffre d'affaire de près de 60% et devient leader national.

**2005:** Lancement d'un modèle organisé de collecte de lait.

**2006:** Lancement de l'activité eau minérale sous la marque *Hayat*.

**2006:** Rachat des 49% des parts de la famille *BATOUCHE*, ce qui a permis à la firme de s'implanter avec tout le savoir-faire et les exigences du groupe pour avancer à grand pas.

**2008:** Création d'un réseau de distributeurs exclusifs.

**2014:** Atteinte d'une production annuelle de 120 millions de tonnes.

**2015 :** Lancement du programme, « *H'lib D'zair* ». Atteinte d'un taux d'intégration de 50% de lait cru de qualité dans les PLF.

### 1-2-4-Mission et objectifs de DDA :

#### 1-2-4-1-Mission:

- « **Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre d'algériens** », pour ce faire, DDA produit et commercialise une gamme de produits laitiers adaptée à tout âge qui aide à avoir une alimentation saine tout en réconciliant goût, plaisir et bien-être ;

#### 1-2-4-2- Objectifs :

- Contribution dans le développement économique et social de la population algérienne ;
- Faire croître le marché algérien des produits laitiers frais (PLF) ;
- Développer un réseau de distribution performant ;
- Travailler dans le plus grand respect de l'environnement, en réduisant son empreinte-carbone, en recyclant ses emballages, etc<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Document interne de l'entreprise



## 2-1-Méthodologie de l'enquête :

### 2-1-1-Positionnement épistémologique :

Tout d'abord avant de déterminer notre positionnement paradigmatique, il est nécessaire de revoir la définition d'un paradigme.

Selon Guba et Lincoln, le paradigme est un ensemble de croyances de base ou de visions du monde qui guident l'investigateur et qui traitent les principes premières, 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 à ce monde et à ses parties.<sup>7</sup>

« Willis Hakman » 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 à une vision particulière de la réalité. »<sup>8</sup>

Dans un autre sens selon « Thomas Kahn » le paradigme guide le regard du chercheur autant dans le positionnement d'une problématique que dans son traitement méthodologie et sa résolution il est ainsi un "exemplaire" ou encore un modèle à suivre.<sup>9</sup>

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 de poser la question de construire cette réalité.<sup>10</sup>

Dans notre recherche nous faisons usage d'une démarche interprétative.

Nous privilégions l'idée selon laquelle le processus de création des connaissances passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à leurs milieux : les intentions, les

---

<sup>7</sup> 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; 1994, P.107.

<sup>8</sup> Marc Luyckx Ghisi : Surgissement d'un nouveau monde ; valeurs, visions, économie, politique, éditions Le Harmattan, 2012.P.50.

<sup>10</sup> Kuhn, Thomas et 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, P.14.

motivations, les attentes, les raisons, les croyances.....Comme le précise'' Lyonard Citi'' 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 ? »<sup>11</sup>

Le but d'une démarche interprétative n'est pas d'expérimenter la réalité et d'arriver à des lois mais de comprendre et interpréter en faisant ressortir le sens profond des phénomènes observés.

En effet, dans la démarche interprétative on essaie de partir de la réalité, pour générer des théories, c'est- à- dire de générer une théorie « Méthode inductive », pour l'unité d'analyse, ce sont les individus, on s'intéresse à un ensemble de caractéristiques c'est-à- dire à l'ensemble des individus.<sup>12</sup>

Pour cela 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 du rôle du management interculturel pour gérer le choc culturel au sein d'une organisation. Qui plus est, cette logique privilégie les entrevues comme mode de collecte des données.

### 2-1-2- Types de recherche

Dans les sciences de gestion , différents types de recherche sont distingués par les chercheurs, on peut prendre l'exemple de la classification qui a été définie par Easterbay-Smith et alii (1991) « Différents types d'études peuvent être planifiées à savoir ,étude exploratoire ,étude descriptive ,étude analytique « explicative et confirmative » étude de pilotage et développement d'échelle » .comme c'est présenté dans le tableau ci-dessous .

---

<sup>11</sup> Thiétart et Raymond-Alain : Méthodes de recherche en management, édition Dunod, Paris ,1999, P.25.

<sup>12</sup>[https://baripedia.org/wiki/Le\\_paradigme\\_positiviste\\_et\\_le\\_paradigme\\_interpr](https://baripedia.org/wiki/Le_paradigme_positiviste_et_le_paradigme_interpr)

**Tableau 3.5 : Les différentes classifications de recherche**

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

**Source :** Hazem Ben Aissa : Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche de gestion ? ; Article de conférence de l'association internationale de management stratégique, juin 2001, P.14.

Parmi ces types de recherche, l'étude exploratoire a pour but la recherche de l'explication et la recherche de la compréhension d'un domaine pour clarifier une situation jugée complexe, elle implique les questions suivantes :

- Pourquoi ?
- Comment ?
- Dans quelles conditions ?

Et aussi ce type de recherche répond à un modèle de raisonnement de type inductif et elle s'appuie sur une démarche qualitative et plus rarement une démarche quantitative.

A cet égard, dans l'élaboration méthodologique de notre travail, nous avons adopté une recherche exploratoire pour expliquer le rôle du management interculturel dans la gestion de choc culturel au sein de l'entreprise « DANONE Algérie » et aussi il s'agit d'identifier la manière avec laquelle le choc culturel et les différences culturelles sont gérés et managés.

Dans cette optique nous nous situons dans une démarche d'observation des faits dans l'objectif de faire un diagnostic général sur l'état de la culture et les relations culturelles au sein de l'entreprise.

En fin et sur la base de cette recherche nous tenterons de proposer des suggestions qui pourraient indiquer à cette entreprise la manière adéquate de transformer les différences culturelles d'un risque à un atout.

### **2-1-3-Les méthodes, techniques d'enquête :**

La question principale de notre recherche est illustrée par « comment manager le choc culturel et transformer les différences culturelles en opportunités » donc cette question est par nature mobilise d'une démarche qualitative car nous cherchons à identifier la manière dans les différences culturelles sont gérées ainsi les pratiques de gestion de l'interculturel adoptées par l'entreprise « DANONE ».

Pour cela, une démarche qualitative est idéale pour élaborer cette étude, car les données qualitatives nous permettrons de faire une étude plus profonde et qui répond mieux aux préoccupations et à la finalité de notre travail de recherche.

L'instrument de collection de données que nous avons utilisé est « l'entretien individuel ». De plus, et afin de bien alimenter et enrichir notre travail de recherche nous avons aussi eu recours à des données quantitatives pour donner une image claire sur notre objet d'étude et aussi pour valider certaines informations.

L'instrument de collecte de données utilisé est « le questionnaire ».

Donc nous avons favorisé un usage équilibré entre ces deux types de collecte de données (les deux démarches) afin de mieux cerner notre travail de recherche.

### 2-1-3-1-l'entretien individuel :

Il existe plusieurs méthodes de recherche qualitatives, mais l'entretien est l'une des méthodes les plus utilisées dans les travaux de recherches.

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.<sup>13</sup>

Dans le cadre de cette étude, nous avons effectué deux entretiens individuels semi-directifs, ces deux entretiens ont été mis en œuvre avec deux gestionnaires de nationalités différentes (Algérienne et Française), ces entretiens avec les gestionnaires étaient nécessaire pour détailler dans la pratique le rôle de manager plus précisément le management interculturel dans la gestion du choc culturel au sein de la multinationale DANONE.

Nos entretiens ont été réalisés grâce à un guide entretien, qui constitue un préalable indispensable à l'étape de l'entretien. Il permet d'établir les thèmes et les sous thèmes qui seront traités lors des entretiens, ces thèmes sont constitués en rapport à la problématique et aux objectifs visés par notre recherche.

#### 2-1-3-1-1 Structure de l'entretien :

Notre guide d'entretien est composé de deux parties et le choix des questions est basé sur les critères convergents liés à notre problématique.

La première partie de l'entretien a rassemblé certaines informations de fond sur la culture d'entreprise de DANONE et comment les gestionnaires de Danone perçoivent-ils les différences culturelles et la diversité culturelle, vu que Danone est une multinationale et un milieu de travail caractérisé par une grande diversité culturelle.

La deuxième partie de notre guide nommé « le management interculturel » s'adresse surtout aux gestionnaires, afin de montrer quelles sont les pratiques managériales appliquées par les dirigeants qui ont permis d'instaurer la bonne gestion de cette organisation, car nous sommes notamment intéressés au cas du rachat de l'entreprise Algérienne TREFLE par

---

<sup>13</sup> Bordeleau, Y : Méthode d'analyse et d'intervention en milieu organisationnel ; ressources humaines et efficience, édition nouvelles, Montréal, 1997, P. 182.

l'entreprise DANONE. Pour cela, l'objectif de cette partie est de détecter quels sont les obstacles rencontrés par l'entreprise Danone lors du rachat de Trèfle, pour ensuite comprendre le rôle du manager et de la politique de management interculturel dans la résolution des problèmes engendrés. Enfin, nous avons apporté un éclairage particulier au cas concret d'un conflit interculturel lié à la coexistence de modèles culturels différents, de styles de management différents qui perturbent ou empêchent la coopération et le travail au sein de l'entreprise.

### **2-1-3-2-Le questionnaire :**

Le questionnaire est l'une des méthodes de recueil d'informations en vue de comprendre et d'analyser des faits.

Dans notre travail nous avons eu recours au questionnaire comme une deuxième méthode de collecte des données pour identifier d'une part l'état des lieux de la diversité culturelle au sein de DANONE Algérie et d'autre part les traits culturels dominants au sein de l'entreprise Danone. Le questionnaire est une méthode quantitative qui s'applique à un ensemble (échantillon), leur objectif principal est la recherche de réponses à la question qu'on se pose.

La différence entre l'entretien et le questionnaire réside entre autre dans l'approfondissement des sujets traités avec les répondants en les encourageant à détailler leurs réponses.

Nous avons choisi un échantillon de 20 personnes qui sont les employées de cette entreprise pour répondre à notre questionnaire.

#### **2-1-3-2-1 Structure du questionnaire :**

Le questionnaire comporte trois principales sections : la première section concerne les « profils du répondant », tandis que la deuxième section s'articule sur les « traits culturels dominants au niveau de DANONE Algérie », ensuite le questionnaire dans sa troisième section a pour objectif de recueillir de manière générale de comment les employées perçoivent –ils la diversité culturelle au sein de leur entreprise et si Danone accorde une importance à cette diversité culturelle.

#### **2-1-4 la stratégie de la recherche :**

Dans le cadre de notre travail de recherche, la principale visée de notre questionnaire mis en place est de pouvoir répondre à la question principale pour savoir comment manager le choc

culturel et transformer les différences culturelles en opportunités. Ceci est accompagné par une série de questions qui sont posées de manière indirecte afin de conforter les hypothèses posées et atteindre les objectifs de ce travail.

Dans ce sens, et en vue de d'apporter les éléments d'appréciation susceptibles de répondre à la problématique de recherche, nous identifions six dimensions globales à approfondir :

- 1- Les éléments culturels dominants. « Diagnostic culturel ».
- 2- La culture comme origine importante dans une organisation.
- 3- La Perception de la diversité culturelle.
- 4- Le rapprochement interculturel entre DANONE Algérie et Trèfle.
- 5- Les pratiques du management interculturel.
- 6- La Stratégie de gestion d'un conflit interculturel.
- 7- Le rôle du manager dans une multinationale.

Cette section, nous a ainsi permis de disposer d'une présentation générale sur l'organisme d'accueil, pour ensuite bien expliquer les éléments constitutifs de notre méthodologie de recherche, ainsi les différents outils de collecte de l'information sur le terrain ont été également exposés.

Dans la section suivante, nous allons présenter les résultats de notre recherche.

### **Section 2 : Résultats de l'analyse et des propositions :**

La présente étude s'intéresse au rôle du management interculturel dans la gestion du choc culturel. Il est ainsi question de comprendre le processus de gestion du choc culturel à travers la présence de la diversité culturelle dans les milieux de travail, ses avantages et ses inconvénients, ainsi que son influence sur les pratiques managériales. Nous présenterons dans cette section les résultats obtenus suite aux entretiens réalisés et au questionnaire ayant servi de base d'investigation à notre étude.

En premier lieu, nous exposerons les résultats obtenus suite aux entretiens réalisés au niveau de DANONE Algérie, suivis des interprétations qui en résultent. Cette étude sera axée sur les six thèmes suivants :

- 1-La culture comme origine importante dans une organisation.
- 2- La Perception de la diversité culturelle.
- 3-Le rapprochement interculturel entre DANONE Algérie et Trèfle.

4- Les pratiques du management interculturel.

5- La Stratégie de gestion d'un conflit interculturel.

En deuxième lieu, nous évoquerons la présentation des résultats de l'étude avec des interprétations pour les questionnaires qui ont été administrés au niveau de l'entreprise DANONE Algérie, ce questionnaire a pour but d'effectuer un diagnostic culturel au sein de cette entreprise et de comprendre la perception de la diversité culturelle au niveau de DANONE Algérie.

Pour conclure, le travail est conforté par une analyse globale des résultats issus de l'exploitation de ces deux instruments de collecte des données afin de proposer des orientations et des suggestions qui concernent la gestion du choc culturel et les différences culturelles.

### **2-1-Présentation et discussion des résultats de l'entretien :**

#### **2-1-1-La culture est une origine importante dans une organisation :**

La culture rassemble toutes les connaissances, croyances, activités artistiques, sentiments et moralités, lois, coutumes, habitudes et capacités divers des membres d'une société donnés, Elle comporte plusieurs couches (produits, objets, normes, valeurs, évidences et implicite), chacun de nous est caractérisé par leur propre culture qui lui identifie aux autres.

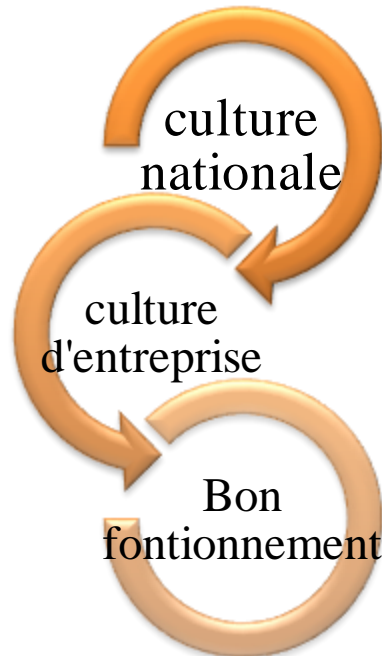
Egalement pour une entreprise, chaque entreprise a sa propre culture, ses propres valeurs, ses propres pensées partagées par les membres de cette organisation, et qui considère comme leur identité.

En effet, la culture d'entreprise d'une organisation est instruite par l'influence directe de plusieurs types de cultures comme la culture nationale du pays dans lequel elle a un rapport directe avec la culture d'entreprise , et elle est un constituant essentiel de la culture d'entreprise.

Car la culture nationale est constituée par l'ensemble des éléments propres à un groupe humain et englobe par conséquent l'ensemble des valeurs, des mythes, des rites et des signes partagés par la majorité du corps social.



Pour cela, il faut que chaque entreprise accorde une importance vitale à ce type de culture, et le non prise en compte de la culture nationale du pays par l'organisation peut entraver le bon fonctionnement de l'entreprise.



**Figure 3-3** la relation entre les cultures et le fonctionnement de l'entreprise.

**Source** : établi par les étudiantes.

Pour l'entreprise DANONE Algérie, les deux gestionnaires interviewés définissent la culture comme l'ensemble d'habitudes de coutumes, et traditions propres à un groupe ou une région, et considèrent que la culture du pays est l'ensemble des traditions qui unissent les pays vivant dans une région géographique bien définie et celle de l'entreprise comme culture qui unit et rassemble les salariés.

Ils affirment aussi que la culture du pays a une dimension plus large que celle de l'entreprise, et la culture nationale du pays doit prendre en considération la culture du pays dans lequel elle est implantée, car la culture du pays peut impacter la culture d'entreprise si elle n'est pas prise en considération.

Nous avons également demandé aux répondants d'expliquer si dans une multinationale, il est fondamental de s'intéresser aux cultures nationales et aux cultures organisationnelles, les dirigeants ont souligné que DANONE Algérie a une culture qui se base sur la diversité qui respecte la culture du pays dans lequel elle exerce son activité et cherche toujours d'avoir des

adaptations culturelles, ainsi ils disent que dans une multinationale la culture d'entreprise converge par principe avec l'ensemble des cultures de pays et il est important pour elle de prendre en considération les cultures locales afin d'éviter le choc culturel.

### **2-1-2-Perception de la diversité culturelle : Atout/ obstacle**

Aujourd'hui, les entreprises sont amenées à aborder leurs activités sous un angle essentiellement économique caractérisé par la globalisation, les échanges économiques, dans ce contexte de mondialisation la diversité s'impose comme un élément central du management. Pour les entreprises cette réalité révèle très difficilement les thèmes à aborder. Il convient donc de comprendre les avantages et les problèmes qu'elle peut poser.

Pour Danone Algérie, la plupart des participants pensent que la diversité culturelle présente un atout et avantage pour l'entreprise, et elle est une opportunité pour améliorer les compétences voire d'autres façons de travailler et de découvrir d'autres cultures, donc on constate que DANONE Algérie considère que la diversité culturelle est un atout pour l'entreprise.

Aussi, ils ont annoncé que l'entreprise DANONE Algérie encourage la gestion de la diversité culturelle, par la mise en évidence des pratiques managériales qui incitent la diversité culturelle, comme l'exemple de fournir un environnement favorable pour l'expression libre et ouverte d'idées, d'opinions et de croyances.

Egalement le dirigeant étranger a souligné que la diversité culturelle peut être une source de conflit et non de cohésion d'équipe si elle n'est pas bien gérée, mais d'après nos observations au sein de notre milieu d'enquête, DANONE Algérie est une entreprise qui favorise les différences culturelles et elle est caractérisée par le respect et l'acceptation des différences culturelles, c'est ce qui explique entre autres que DANONE soit toujours en évolution et en progression de ses activités en Algérie et cherche continuellement l'amélioration de sa part de marché qui assure leur performance globale.

### **2-1-3-Le rapprochement interculturel entre DANONE Algérie et Trèfle :**

En 2015, en vue de l'extension de ses activités en Algérie, le groupe DANONE a annoncé l'acquisition d'une ligne de production de produits laitiers frais appartenant à la laiterie TREFLE, installée à Blida. Ce rachat est considéré comme une bonne opération pour DANONE notamment par rapport à la notoriété de Trèfle.

Avec des objectifs soulignés par le Monsieur le directeur de DANONE Algérie « le groupe prévoyait d'investir 2 milliards de dinars sur trois ans pour renforcer l'outil de fabrication et augmenter les capacités de production de l'usine de Blida ».

Dans ce contexte l'entreprise s'est trouvée dans une situation de rapprochement interculturel qui nécessite des études préalables et des pratiques managériales adéquates mises en place pour éviter toute sorte d'obstacles qui peuvent conduire à un choc culturel, car les deux entreprises ayant de cultures d'entreprises différentes, des styles de management différents, une présence d'une grande diversité culturelle en matière de culture nationale « des dirigeants français et des dirigeants algériens » ce qui exige de veiller à procurer une sorte de synergie pour assurer la bonne compréhension et le bon entendement entre les gestionnaires. Il convient de noter plus particulièrement l'existence de cultures régionales différentes issues de la présence des sites de production de DANONE Algérie dans différentes régions du pays « AKbou .Bejaia, Blida, Oran » pour cela il est nécessaire de faire intervenir un mode de management approprié qui est « le management interculturel » afin d'éviter tous les obstacles et garantir la bonne gestion.

Ainsi dans notre guide d'entretien, nous avons posé des questions en relation directe avec ce thème, en premier lieu une question qui cherche à savoir si Danone a fait une étude préalable sur les différences culturelles avant l'acquisition de l'entreprise Trèfle, et quelles sont les principaux points de convergences entre les deux entreprises, mais également les points de divergences entre eux, et en deuxième lieu si DANONE a rencontré des obstacles lors du rachat de l'entreprise Trèfle.

Les résultats sont comme suit :

Les deux dirigeants interviewés affirment que DANONE Algérie a fait une étude préalable avant l'acquisition de l'entreprise Trèfle, et cette étude concerne toutes les dimensions qui l'intéressent.

Pour eux les principaux points de convergences sont :

- Esprit d'équipe fortement ancrée dans la culture des deux entreprises.
- Fort sentiment d'appartenance.
- La complexité des organisations.

Le principal point de divergence est :

- Le non-respect des procédures.

D'après ces réponses on conclut qu'il y a des points de convergence qui assurent le bon fonctionnement de ces entreprises, mais il y a aussi un point de divergence important qui concerne le respect des procédures.

En deuxième lieu les gestionnaires déclarent que les obstacles rencontrés par DANONE Algérie lors du rachat de l'entreprise Trèfle sont :

- Problèmes de communication.
- Style de management différent.

Donc d'après ces résultats on peut dire que malgré que l'entreprise DANONE Algérie a procédé à une étude préalable sur l'état des lieux de l'entreprise Trèfle, cela n'a pas empêché que des problèmes surgissent dans l'intégration de cette entreprise.

### **2-1-3-1-Problèmes de communication :**

La communication est un processus caractérisé par trois éléments: un émetteur, un message et un récepteur. Pour qu'il y ait communication, il faut que le récepteur ait reçu le message. Si cela ne se produit pas, l'émetteur aura beau envoyer son message, il ne sera pas en train de communiquer, mais de s'exprimer, on a aussi la culture comme un moyen de communication avec l'autre, donc quand l'émetteur et le récepteur appartient à une même culture, ils accordent au message le même sens, dans ce cas les risques de panne de communication sont alors très réduits.

Le problème peut émerger, quand le sens accordé diffère, car l'émetteur et le récepteur ne partagent pas le même ensemble de significations. Il suffit de très peu pour qu'un malaise interculturel s'installe et compromette tout le reste.

Pour cela la communication est un élément très important pour le prendre en considération pour surmonter tous les problèmes qui constituent un choc culturel.

### **2-1- 3-2-Styles de management différent :**

DANONE Algérie est caractérisé par un style de management participatif, qui ne correspond pas à celui de l'entreprise Trèfle, donc cette différence peut engendrer des problèmes qui peuvent bloquer la coopération et la collaboration entre ces deux entreprises, comme notamment celui relatif au non-respect des procédures, donc pour éviter tous ces obstacles, il faut que l'entreprise DANONE Algérie adopte une démarche managériale plus efficace.

### 2-1-4-Les pratiques du management interculturel :

Le management interculturel s'attache à examiner de manière explicite les interactions des collaborateurs marqués par des cultures nationales et/ ou des cultures organisationnelles différentes.

Ainsi il est considéré comme une forme de management capable de connaître l'existence de cultures différentes, d'intégrer les valeurs sur lesquelles reposent ces cultures dans l'exercice des différentes fonctions d'entreprise et de combiner, la prise en compte des spécificités culturelles avec les impératifs stratégiques globaux. (Dupriez et Solange, 2002,125).

Lors de nos entretiens, les dirigeants de l'entreprise soulignent que le management interculturel signifie pour eux un mode de gestion qui consiste à gérer les personnes qui viennent d'horizons différents ; ainsi pour eux le management interculturel est présenté par un management dans un environnement où règne la diversité.

Ils affirment aussi que leur entreprise DANONE Algérie accorde une importance au management interculturel dans leurs pratiques managériales mises en œuvre, et ce, par le respect de l'autre et la valorisation de la différenciation (ce qui vous différencie des autres) qui est un élément important chez Danone.

En outre, à une question posée pour déterminer quels sont les éléments les plus importants qui ont le plus contribué pour faciliter la gestion de ce rapprochement, les réponses des dirigeants ont été concentrées sur quatre points essentiels :

- Les aptitudes des dirigeants et leurs personnalités.
- La flexibilité des travailleurs et leur aisance à accepter l'autre.
- La concentration sur l'aspect humain.
- Les objectifs sont clairement définis.

A cet égard, d'après ces réponses on conclue effectivement que DANONE adopte une démarche managériale concentrée sur l'aspect humain et ses préoccupations, les orientations fondamentales des dirigeants, et une gestion basée par la décentralisation car le mode de management de DANONE est de type « management participatif ».

Mais cela n'est pas un paramètre important qui montre que DANONE Algérie adopte le management interculturel et met en place des pratiques managériales importantes, on peut seulement affirmer que le mode de management de DANONE , et leur style de gestion favorisent le travail collectif en respectant l'autre , le challenge , et en encourageant la diversité culturelle.

En effet, les pratiques du management interculturel sont par exemple :

- intégration des équipes dans un contexte interculturel.
- manager la diversité culturelle...etc.

### 2-1-5 Stratégie de gestion d'un conflit interculturel :

Pour gérer ce choc culturel, l'entreprise Danone a tenu plusieurs réunions afin de s'assurer que tout le monde est au même niveau d'information et elle a essayé de créer un climat de confiance et un sentiment d'appartenance, mais aussi elle s'est concentrée sur l'acceptation de la différence et l'adaptation au nouveau contexte, ainsi DANONE a adopté une formulation et une intégration généralisée d'une culture commune afin d'éviter tous les problèmes qui peuvent bloquer ce projet de coopération.

A cet égard, on déduit que l'entreprise DANONE Algérie a subi un choc culturel qui influe d'une manière directe sur le fonctionnement de l'entreprise mais DANONE a pu mettre en place des pratiques managériales qui ont contribué à diminuer leur effet, mais de ne pas le détruire de manière efficace.

En effet les bonnes pratiques du management interculturel pour régler cette situation conflictuelle peuvent se résumer dans les points suivants:

- modifier en profondeur la culture d'une entreprise rachetée pour assurer son homogénéité avec le reste du groupe ;
- adapter simplement, sur certains points, la culture d'une entreprise rachetée pour faciliter sa coopération avec l'acquéreur, et obtenir une adhésion suffisante aux valeurs et logiques d'ensemble de celui-ci;
- intégrer des personnes et des équipes à l'entreprise acheteuse ;
- marier deux entreprises en réalisant une interpénétration des équipes...

### 2-1-6-Le rôle de manager dans une multinationale :

La gestion d'une multinationale nécessite des efforts de la part de l'entreprise, et aussi de ces gestionnaires, pour cela nous voulions nous entretenir identifier le profil d'un manager à l'internationale :

Pour eux la principale caractéristique est : le respect de l'équité interne et des procédures. En plus, on a ouverture d'esprit, capacité à bâtir une synergie culturelle, la communication, gérer et résoudre les conflits, capacité à anticiper...

## **2-2-Présentation et discussion des résultats du questionnaire:**

### **2-2-1- Présentation de l'analyse descriptive multi variée :**

Cette sous- section tente de présenter la méthode de l'analyse en correspondance multiple (ACM), qui fait partie des analyses de données caractérisées par plusieurs variables. Qu'on utilisera pour analyser notre questionnaire.

### **2-2-2-L'utilité de l'ACM :**

L'ACM est une méthode d'analyse multi variée exploratoire à partir d'une population d'individu caractérisée par un ensemble de variables qualitatives, elle fournit le moyen pour résumer le maximum d'informations possible avec le minimum de déperdition possible, afin de :

- Faciliter l'interprétation d'un grand nombre de données initial.
- Donner plus de sens aux données réduites.
- Connaitre le profil de chaque individu.
- Chercher les ressemblances entre les individus.
- Chercher les ressemblances entre les variables.

### **2-2-3-les types de variables peuvent être traités par l'ACM :**

L'ACM s'intéresse aux tableaux de données rectangulaires, avec des individus positionnées en lignes et des variables positionnées en colonnes. On peut distinguer deux types de variables peuvent être traitées par l'ACM :

- Variables qualitative nominales.
- Variables qualitative ordinales.

### 2-2-4--Démarche de L'ACM :

C'est la même démarche de l'analyse en composantes principales(ACP), elle comprend plusieurs étapes indispensables, la première et la construction du tableau de données initiales, jusqu'à la dernière ; celle de l'interprétation des résultats.

1-construction du tableau de données

2 calcules des statistiques descriptives

3-établissement de la matrice des corrélations entre les variables initiales

4-calcule et construction du tableau des valeurs propres

5-choix des composantes principales

6-tableau des corrélations entre variables initiales et composantes

7-établissement des graphiques (variables initiales) et (individus)

8-interprétation des résultats

### 2-2-5-Différence entre l'ACP et l'ACM :

L'ACP est utilisé sur des variables quantitatives ou bien sur des variables qualitatives ordinales calculé sur la base de la distance oclidienne, tandis que l'ACM est utilisé sur des variables qualitatives nominales ou ordinales et pour la distance utilisé dans les calcule c'est celle de kid-deux.

### 2-2-6--Présentation de l'échantillon :

Durant notre stage au niveau de l'entreprise **Danone Djurdjura Algérie** ,20 questionnaires ont été distribués aux employés de Danone.

Nous avons choisi un échantillon de 20 employés en raison de la courte période qui nous était impartie pour la collecte des données.



### **2-2-6-construction du tableau de données :**

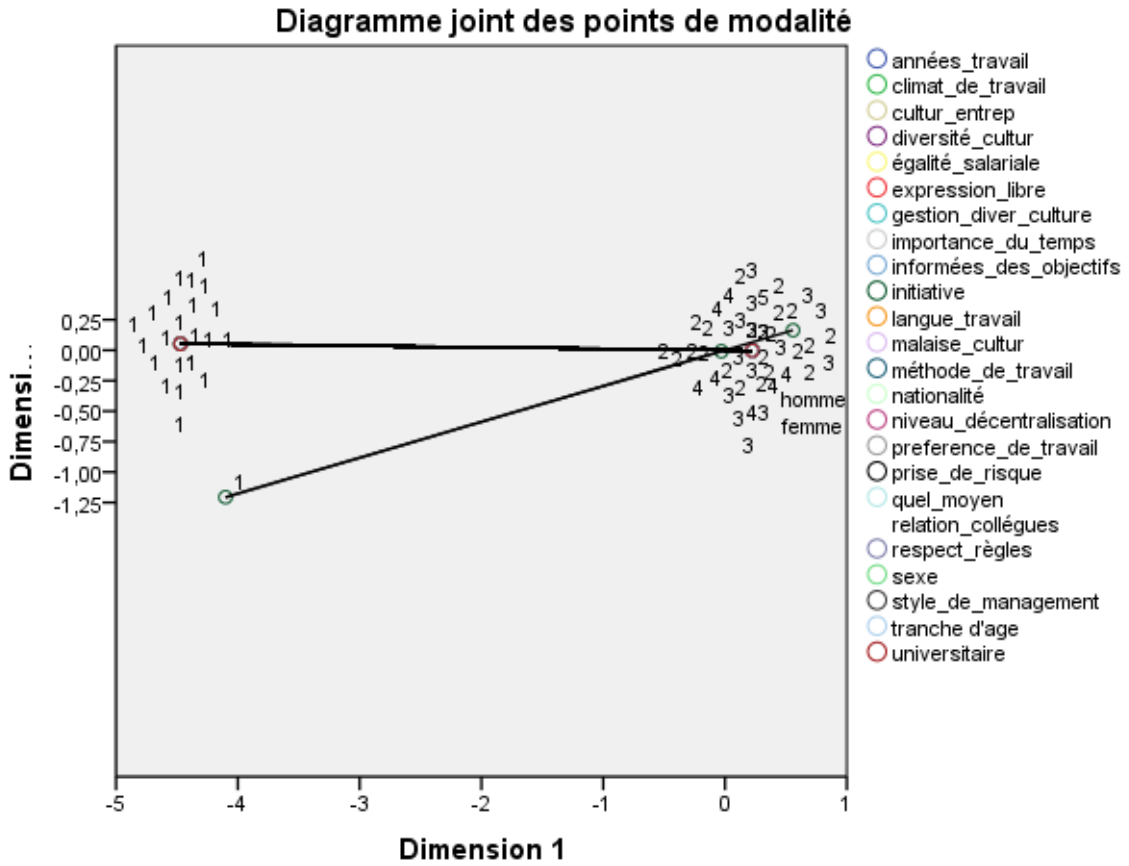
A partir des données collectées à partir du questionnaire, un tableau des données est construit, il est constitué en ligne par les 20 employés interrogés et en colonnes par les différentes variables du questionnaire.

Remarquons que toutes les variables sont qualitatives, cela nous permet d'utiliser l'analyse en correspondance multiple ACM, en utilisant le logiciel SPSSV21.

Le tableau de données se présente comme suit :



D'après une analyse ACM suite à une analyse multi varie on a obtenu les résultats suivants :



Ce tableau montre une corrélation assez importante entre les variables et les individus, ce qui implique pour notre questionnaire que les réponses des employés sont très rapprochées et très corrélées entre elles, cela donne une signification pour notre étude et conforte la nécessité d'un diagnostic culturel sur la culture d'entreprise de DANONE Algérie ont conclu que DANONE Algérie a une culture d'entreprise qui est bonne , et encourage le travail d'équipe , relations bonnes , le chalenges...et qui montre aussi que ces employés sont satisfaits avec le mode de gestion de leur entreprise.

**2-2-6-1- Test de significativité des corrélations de Person :**

Ce test est une méthode d'analyse bi-variée, qui sert à croiser deux variables quantitatives afin de détecter l'existence d'une relation significative entre les deux .une corrélation significative entre deux variables du tableau de données, permet une réduction significative de la dimension de ce dernier .ce test est indispensables pour faire une ACM.

**Profil du répondant :**

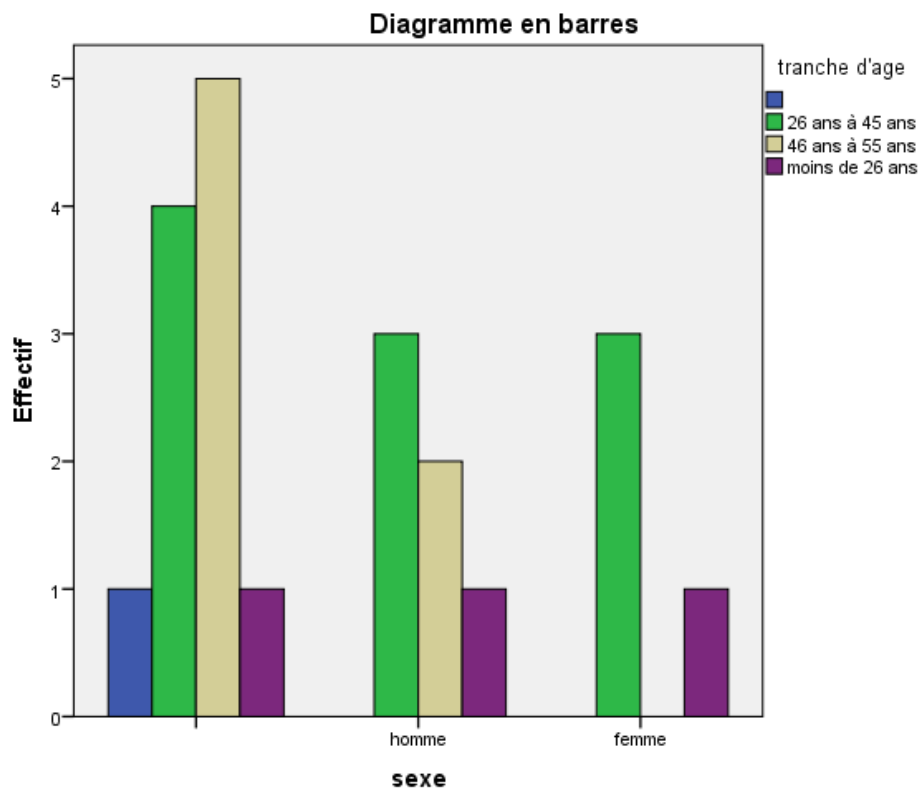
**2-2-6-1-Khi deux entre age et le sexe :**

**Tableau 3-6                    Récapitulatif du traitement des observations**

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
sexe * tranche d'age	21	100,0%	0	0,0%	21	100,0%

**Tableau croisé sexe \* tranche d'âge**

Effectif	tranche d'age				Total
	Plus de 55 ans	26 ans à 45 ans	46 ans à 55 ans	moins de 26 ans	
Sexe homme	1	4	5	1	11
homme	0	3	2	1	6
femme	0	3	0	1	4
Total	1	10	7	3	21



D'après ce diagramme barre et le tableau croisé si dessus en remarque que il existe une personne dans notre échantion appartient à la classe d'âge plus de 55 ans, ainsi pour la classe

## Chapitre 3 : Le rôle du management interculturel dans la gestion de choc culturel

moins de 26 ans il existe un homme et une femme, pour celle entre 26 ans et 45 ans il existe 3 hommes et 3 femmes , et pour la dernière classe d'âge qui est entre 46 ans à 55 ans il existe 2 hommes.

### Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	4,210 <sup>a</sup>	6	,648
Rapport de vraisemblance	5,779	6	,448
Nombre d'observations valides	21		

a.11 cellules (91,7%) ont un effectif théorique inférieur L'effectif théorique minimum est de ,19.

### Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Phi	,448	,648
Nominal V de Cramer	,317	,648
Nombre d'observations valides	21	

**Une étude univariée :**

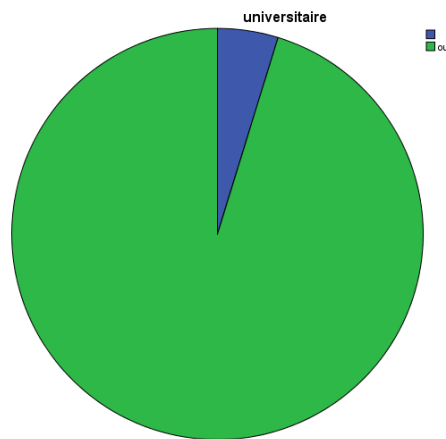
#### Statistiques

#### universitaire

N	Valide	21
	Manquante	0

### Universitaire

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	1	4,8	4,8	4,8
Total	20	95,2	95,2	100,0
	21	100,0	100,0	



D'après le schéma si dessus on remarque que toute la population interrogée est universitaire sauf une seul personne.

### Année de travail

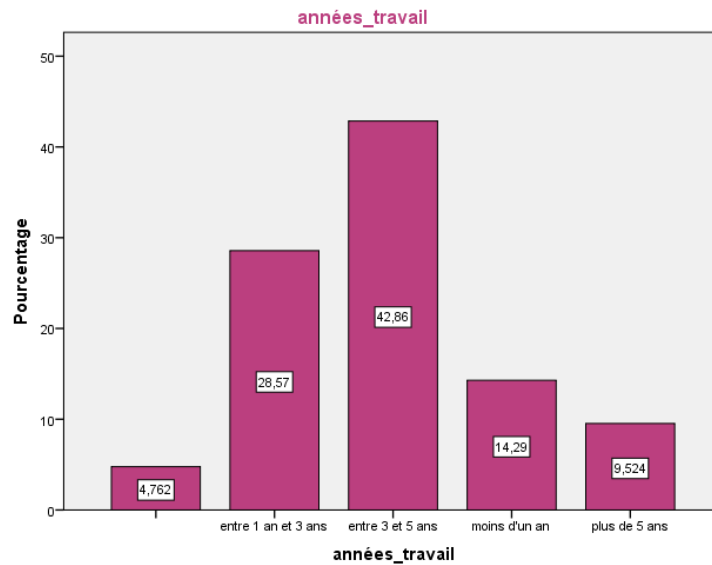
#### Statistiques

#### années travail

N	Valide	21
	Manquante	0

#### années travail

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
entre 1 an et 3 ans	1	4,8	4,8	4,8
entre 3 et 5 ans	6	28,6	28,6	33,3
moins d'un an	9	42,9	42,9	76,2
plus de 5 ans	3	14,3	14,3	90,5
Total	2	9,5	9,5	100,0
	21	100,0	100,0	



D'après le schéma si dessus en remarque que 14.3% des employés travail chez Danone moins d'un an et 28.6% des employés en une expérience borné entre 1 an et 3 ans. Mais aussi 42.9 des employés leurs expérience de travail est borné entre 3 an et 5 ans et 9.5 plus de 5 ans.

Pour la nationalité, les employés de Danone sont tous de nationalité Algérienne provenant des régions différentes de l'Algérie (Blida, Alger, Bejaia, Annaba, Constantine, Koléa, Médéa, Oran, Akbou).et pour la langue commune du travail chez Danone c'est la langue française.

### Trait culturel dominant :

Dans cette partie on a fait appel à l'approche de Hofstede pour faire un diagnostic sur le management de l'entreprise Danone. ceci est déjà abordé en détail dans la section 2 du chapitre 1

### Initiative

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	4,8	4,8	4,8
	bon/bonne 12	57,1	57,1	61,9
	moyen/moyenne 8	38,1	38,1	100,0
	Total 21	100,0	100,0	



## Chapitre 3 : Le rôle du management interculturel dans la gestion de choc culturel

### égalité salariale

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	1	4,8	4,8	4,8
bon/bonne	13	61,9	61,9	66,7
faible	3	14,3	14,3	81,0
moyen/moyenn	4	19,0	19,0	100,0
e				
Total	21	100,0	100,0	

### respect règles

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	1	4,8	4,8	4,8
bon/bonne	7	33,3	33,3	38,1
faible	2	9,5	9,5	47,6
moyen/moyenn	11	52,4	52,4	100,0
e				
Total	21	100,0	100,0	

### niveau décentralisation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	1	4,8	4,8	4,8
bon/bonne	14	66,7	66,7	71,4
moyen/moyenn	6	28,6	28,6	100,0
e				
Total	21	100,0	100,0	

## Chapitre 3 : Le rôle du management interculturel dans la gestion de choc culturel

### Prise de risque

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	1	4,8	4,8	4,8
bon/bonne	15	71,4	71,4	76,2
moyen/	1	4,8	4,8	81,0
Valide moyenne				
moyen/moyenn	4	19,0	19,0	100,0
e				
Total	21	100,0	100,0	

### Statistiques

	Initiative	égalité_salariale	respect règles	niveau décentralisation	prise_de_risque
Valide	21	21	21	21	21
N Manquante	0	0	0	0	0

D'après les tableaux ci-dessus en remarque que :

-57.1% de la population indique que l'initiative est bonne

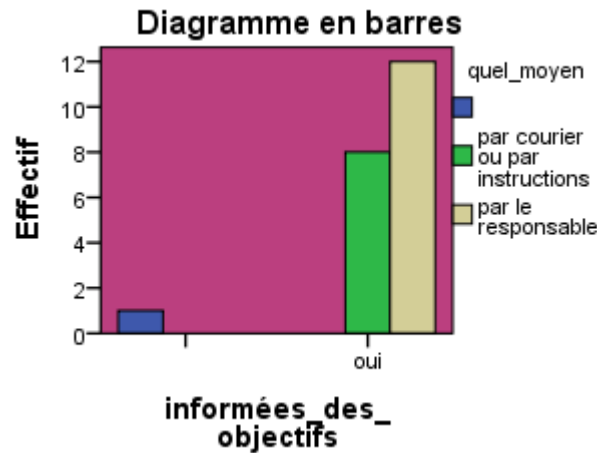
-61.9% de la population indique que l'égalité salariale est bonne

-pour le respect des règles 52.4% indique qu'il est moyen

-66.7 %de la population indique que le niveau de décentralisation est bon

-enfin pour la prise de risque 71.4% indique quelle bonne

**Informés des objectifs quel moyen :**



-d'après ce diagramme en barre on remarque que les employés sont informés des objectifs de leurs entreprise par leur responsables pour la majorité et par courrier ou instructions pour le reste.

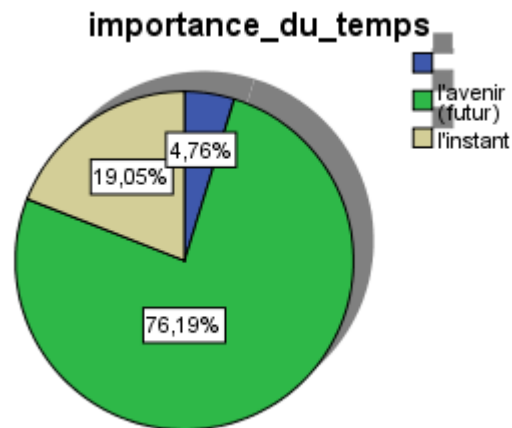
### Préférence et climat du travail :

Effectif

	climat_de_travail			Total
		ils cherchent toujours la réussite,et 1	les travailleurs ont plutôt le sens du	
préférence_de en coopération	1	0	0	1
_travail	0	11	4	15
seul	0	3	2	5
Total	1	14	6	21

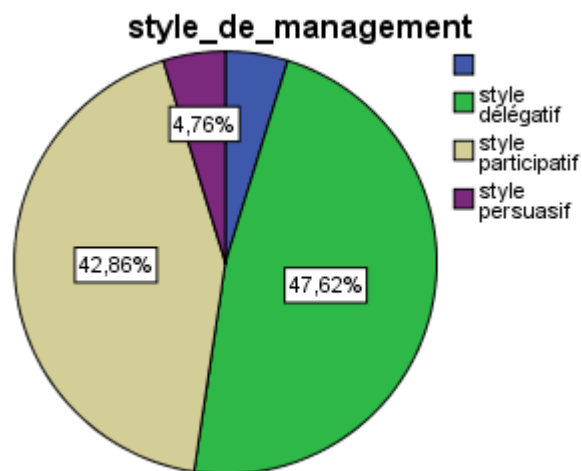
A partir du tableau croisé ci-dessus on remarque que les employés qui préfèrent travailler en coopération, ils cherchent toujours la réussite, et la concurrence tandis que les employés qui préfèrent travailler seuls, ils ont plutôt le sens du social , du bien-être de tous et de l'entraide.

### L'importance de la notion temps :



D'après ce schéma l'importance est donnée à l'avenir plutôt que l'instant chez les employés de Danone.

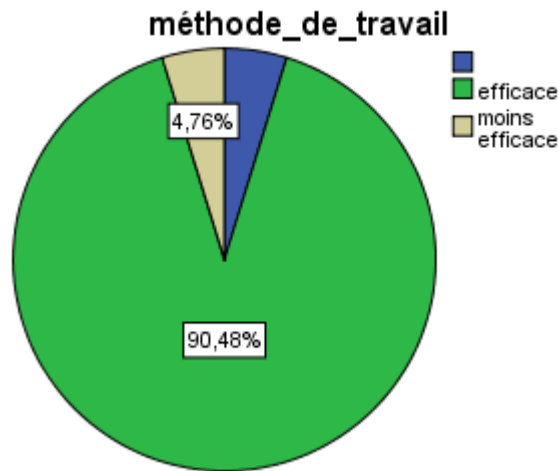
### Style de management :



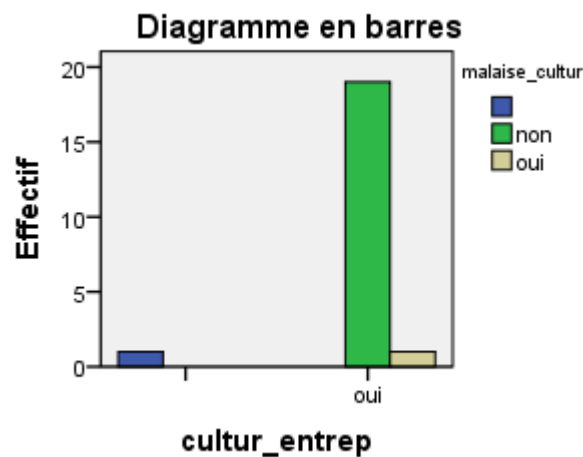
- A partir de ce schéma on remarque que le style de management de la DDA est le style déléгатif selon ces employées.

## Méthode de travail :

Selon les employés de Danone la méthode de travail au sein de leur entreprise est efficace.



## Culture :



- D'après ce diagramme en barre on remarque que tous les employés de Danone se reconnaissent dans leurs culture d'entreprise, ce qui implique que la culture d'entreprise de Danone favorise le facteur humain. et pour eux il n'a pas des éléments dans cette culture qui ne se retrouvent pas.

**La diversité culturelle et la gestion de la diversité culturelle :**

**Tableau croisé diversité\_cultur \* gestion\_diver\_culture**

	gestion_diver_culture			Total
		oui	oui,mais peut mieux faire	
	1	0	0	1
un avantage concurrentiel	0	6	0	6
un levier de croissance pour l'entrepris	0	1	0	1
un moteur de créativité et d'innovatio	0	12	1	13
Total	1	19	1	21

A partir de ce tableau croisé entre la variable diversité culturelle et la variables gestion de la diversité culturelle on peut remarquer que la diversité culturelle représente un moteur de créativité et d'innovation pour l'entreprise Danone et elle accorde une importance à la bonne gestion de cette diversité .

## Chapitre 3 : Le rôle du management interculturel dans la gestion de choc culturel

**Expression libre et relation avec collègue :**

**Tableau croisé expression\_libre \* relation\_collègues**

Effectif

	relation_collègues			Total
	Mauvaise (ya des conflits)	bonnes( y a pas des conflits culturels)	moyenne (y a des conflits culturel mais	
expression_libre	1	0	0	1
e Oui	0	17	3	20
Total	1	17	3	21

Dans ce tableau on remarque que l'entreprise Danone fournit un environnement pour l'expression libre et ouverte d'opinions et de croyances, et que les relations entre ces employés sont bonnes, ce qui exclut l'existence de conflits culturels ; et ce qui implique aussi une bonne gestion de la diversité culturelle.

### **3- Analyse globale de l'entretien et le questionnaire :**

Les points essentiels qu'on peut faire ressortir de notre étude sont :

-DANONE a accordé une importance à la culture et elle l'a considérée comme un levier de performance.

- DANONE Algérie considère que la diversité culturelle comme un atout et avantage.

-DANONE Algérie a subi un choc culturel qui s'est révélé par un problème de communication lors de l'acquisition de l'entreprise TREFLE.

-DANONE a mis en place des pratiques managériales pour assurer la bonne gestion de ces rapprochements interculturels mais ces pratiques demeurent insuffisantes.



### 4- Suggestions et propositions :

Au regard résultats des deux démarches et des interprétations données à ces résultats, nous pensons qu'il est possible de soumettre certaines suggestions qui peuvent constituer une piste de solutions alternatives pour les décideurs de la DANONE Algérie pour la gestion du choc culturel et la transformation des différences culturelles en opportunité lors d'un rapprochement interculturel :

- 1- Etudier à l'avance les personnalités et les différences de culture d'entreprise pour anticiper les difficultés du rapprochement : réaliser une sorte d'audit d'opportunités culturelles.
- 2- Doter l'entreprise d'un plan de transition culturelle qui permettrait d'anticiper les sources de résistances et de mettre en place le moyen pour y faire face ;
- 3- Organiser des découvertes réciproques permettant de désamorcer les préjugés et dédramatiser les différences de culture et de modes opératoires ;
- 4- Mettre les populations concernées en position d'acteurs, avec (au minimum) des représentants volontaires appelés à analyser les points forts de chaque culture et à rechercher les combinaisons les plus profitables,
- 5- Multiplier les occasions de rencontres et de débats, de façon à éviter les non-dits et mal vécus, et à élaborer sur les points délicats, et assurer l'« hygiène » des relations et des représentations ;
- 6- Donner du sens à ces démarches : exploiter les acquis des autres équipes nouvellement alliées en s'en inspirant pour progresser, mettre en perspective le projet du nouvel ensemble... en attendant l'opportunité de nouveaux gestes ou événements fondateurs.

### **Conclusion de chapitre 3 :**

DANONE Algérie est une entreprise multinationale caractérisée par une diversité culturelle, et toute organisation faisant face à une diversité culturelle se trouve souvent dans une situation difficile à apprendre, il est alors nécessaire d'en comprendre les avantages et les problèmes qu'elle peut poser, ce qui implique le cas de DANONE qui considère que la diversité culturelle d'une manière générale comme un atout et un moteur de créativité et d'innovation, et aussi une source de conflits si elle n'est pas bien gérée.

Egalement lors de rapprochement interculturel entre DANONE Algérie et TREFLE, Danone a mis en place des pratiques managériales pour assurer la bonne gestion pour ces deux entreprises, mais cela n'a empêché l'entreprise Danone de s'être trouvée dans une situation de choc culturel.

De ce fait le management interculturel est mis en relation, le plus souvent, avec l'idée de la gestion de la diversité culturelle dans le but d'assurer la compétitivité de l'entreprise.

# Conclusion Générale.

# Conclusion générale

Cette recherche, inscrit comme centre d'intérêt la possibilité d'aborder le management interculturel comme un mode de management pour la gestion du choc culturel lors d'un rapprochement interculturel.

L'objectif étant donc de chercher à mieux comprendre *comment manager le choc culturel et transformer les différences culturelles en opportunité*. Il s'agit de la question de recherche qui nous a intéressées tout au long de notre démarche.

A travers l'élaboration d'un cadre conceptuel concernant cette question, nous avons abordé plus en profondeur la notion de la culture, la culture d'entreprise, le management interculturel, la diversité culturelle ainsi que la notion du choc culturel.

Cela a permis de mettre en avant que le choc culturel est un résultat du fait que les entreprises ne prennent pas en considération les différences culturelles de ces collaborateurs qui proviennent de cultures différentes (culture nationale, régionale), mais aussi entre les entreprises lors d'un rapprochement interculturel avec une autre provenant d'un contexte culturel différent, qu'elle soit organisationnelle ou bien nationale, mais aussi avec des entreprises qui opèrent dans le même contexte culturel mais ayant des cultures d'entreprise différentes.

Les entreprises négligent pour la plupart des cas de se doter d'un plan de transition culturelle qui leur permettraient d'anticiper les sources de résistances et de mettre en place les moyens pour y faire face et négligent souvent d'analyser la culture de l'autre entreprise et d'estimer l'écart qui le sépare d'elle au plan culturel, et d'user de tous les moyens à leur disposition pour prévenir et gérer le choc culturel qui s'en suit.

Donc, la prise en compte d'un mode de management considéré comme universel est très important pour la réussite des démarches du rapprochement interculturel et d'éviter le choc culturel. Ce mode de management nommé le management interculturel, propose des pratiques pour la bonne gestion de ces rapprochements.

Afin de mieux répondre à notre problématique, une recherche exploratoire auprès des employés de Danone Djurdjura Algérie, provenant de régions différentes du territoire Algérien et ayant des expériences de travail particulièrement variées a été réalisée.

A travers une méthodologie quantitative, impliquant des questionnaires et une analyse thématique, nous avons cherché à comprendre si la culture d'entreprise de la DANONE

# Conclusion générale

Algérie est source d'un choc culturel pour ces employés, qui pourrait aussi être accentuée par la présence de diversité régionale dans les différentes filiales de l'entreprise.

Autrement dit, la culture d'entreprise de la DANONE Algérie est une empreinte d'une culture nationale française, donc il s'agit de comprendre si la rencontre entre la culture d'entreprise de Danone et la culture nationale des employés Algériens mais aussi la diversité culturelle régionale posent-ils un problème d'ordre culturel (choc culturel) ?

Ce travail a également privilégié une démarche qualitative, impliquant des entretiens semi-directifs pour deux cadres dirigeants au sein de la DANONE Algérie, un étranger et un Algérien.

Pour comprendre la démarche de la multinationale Danone lors de l'implantation dans un environnement culturel différent (Algérie), nous avons tenté de vérifier si l'entreprise a déployé les phases de préparation et les diagnostics nécessaires pour analyser les traits culturels de la population Algérienne. Nous avons également cherché à partir de ces entretiens de comprendre est ce que la DANONE Algérie a subi un choc culturel lors de son rapprochement interculturel avec Trèfle (PME Algérienne), ainsi sa prise en compte du management interculturel lors de ce rapprochement et la gestion de sa diversité culturelle.

A partir d'un diagnostic au management de la DANONE Algérie et à l'aide de l'approche de Hofstede, nous avons opéré l'interprétation des résultats de l'analyse des questionnaires et des entretiens, qui ont été décrits dans la section concernant les résultats de la recherche.

Nous avons pu voir que la bonne gestion de la DANONE Algérie est basée sur la valorisation de la diversité culturelle, et la concentration sur le facteur humain dans l'entreprise, ce qui a permis de créer un climat agréable, de bonne humeur et de challenges entre les employés, et cela favorise la transformation des différences culturelles en opportunité.

Mais les pratiques du management interculturel adopté lors de son rapprochement avec Trèfle, sont insuffisantes, car elle a subi un choc culturel illustré par un problème de communication. Donc il faut développer ces pratiques pour mieux gérer ces rapprochements en vue d'éviter de subir ce choc culturel.

Pour conclure, il est nécessaire pour l'entreprise DANONE Algérie de se focaliser sur une démarche managériale basée sur un management interculturel pour assurer sa performance et sa compétitivité au niveau local et international.

# Bibliographie

## Ouvrage:

- Benoit Théry: **manager dans la diversité culturelle**, édition D'organisation, Paris, 2002.
- Bordeleau, Y: **Méthode d'analyse et d'intervention en milieu organisationnel, ressources humaines et efficience**, édition nouvelles, Montréal, 1997.
- Carlos A.Rabasso et Fco. Javier Rabasso: **introduction au management interculturel ; pour une gestion de la diversité**, édition Ellipses, 2007.
- Christoph Barmeyer: **Management interculturel et styles d'apprentissage**, édition Pul, Canada, 2007.
- C.Hampden –Turner et F.Trompenaars: **Au-delà du choc des cultures ; dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble**, édition D'organisation, Paris, 2004.
- Emmanuel Carré et Alain Labrulle: **100 questions pour comprendre et agir management**, édition Afnor, Paris, 2004.
- Eric Deavallee, Elsa Joly et Anne Yoldian: **la culture d'entreprise pour manager autrement ; surmonter les résistances culturelles**, édition D'organisation, Paris.
- Hall. E. T : La dimension cachée, Paris, 1971.
- Hofstede, G: **vivre dans un monde multiculturel**, éditions D'organisation, Paris, 1991.
- Kuhn, Thomas et Samuel : **la structure des révolutions scientifiques**, édition Flammarion, Paris, 1983.
- Lainé .S : Managers, **réussissez l'interculturel**, édition Afnor, Paris, 2009.
- Olivier Meier: **management interculturel ; "stratégie, organisation, performance"**, édition Dunod, Paris, 2013.
- Olivier Devillard et Dominique Rey:culture d'entreprise, **un actif stratégique**, édition Dunod, Paris, 2008.
- U.Mayrlofer et S. Urban: **management interculturel ; des pratiques en mutation**, édition Person, éducation, Paris, 2011.
- Susan Schneider et Jean-Louis Barsoux : **management interculturel**, édition Person, éducation, Paris.
- Sylvie Chevrier: **Le management interculturel**, édition Puf, Nov., 2003.
- Thiétart et Raymond-Alain : **Méthodes de recherche en management**, édition Dunod, Paris 1999.
- Virginia Drummond: **le management interculturel; gérer efficacement la diversité culturelle dans l'entreprise**, édition CERESO, 2014, Paris.

## **Articles, conférence et revus économique:**

- Alain Kiyindou: **la diversité culturelle ; Enjeux de mots**, publié le 5 novembre 2005 par C & F Éditions.
- Alain Gosselin, Lucie Guindon et David M.Schweinger : **la gestion du choc culturel lors des Fusions/acquisitions d'entreprises** ; une étude comparative de cinq cas, 1993.
- Barmeyer Christoph et Mayrhofer Uirike: **Management interculturel et processus d'intégration ; une analyse de l'alliance Renault-Nissan**, Management & Avenir, N°22, Février, 2009.
- Christine Musselin: **the Long March of French Universities**, Routledge U.S.A., 2004.
- Crotty: **the foundations of social research**, thousand Oaks, London, 1998.
- Edward .T. HALL et Mildred REED HALL: **Les différences caches; Une étude sur la communication interculturelle entre Français et Allemands**, Hambourg, Stern, avril 1984.
- GUBA, E, G et LINCOLN, Y. S: **Competing paradigmes in qualitative research**. In N.Denzin et Y.S. Lincoln (dir.), Handbook of qualitative research thousand Oaks ,1994.
- Groupe Conseil Continuum: **Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emplois**, Québec, 2005.
- Hazem Ben Aissa : **Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche de gestion ?** ; Article de conférence de l'association internationale de management stratégique, juin, 2001.
- Hans MERKENS : "**Management interculturel**", texte issu d'un cycle de recherche-formation de l'office franco-allemand pour la Jeunesse mené sur les compétences à développer dans des situations internationales et pluriculturelles de management.
- Hofsted, Geert: **Culture's Consequences; international differences in work-related values**, London, 1980.
- Les Échos : **La fusion DaimlerChrysler plébiscitée par les actionnaires**, 21 septembre 1998.
- Marc luyckx Ghisi : **Surgissement d'un nouveau monde: valeurs, visions, économie, politique**, édition le Harmattan, 2012.
- Philippe D'IRIBARNE: « **The Usefulness of an Ethnographic Approach to the International Comparison of Organizations** », International Studies of Management & Organization.



-T.H. Cox et S. Blak: **Managing cultural diversity for organizational competitiveness**, academy of Management Executive, Vol.3, n°5, 1991.

### **Theses doctorat:**

- Angélica Martinez Sanchez: **le management interculturel dans le cas d'une entreprise mexicaine**, HEC Montréal, Novembre 2004.
- Ben Fadhel Adenen: **le management interculturel**, Tunisie, 2014.
- Issaka Oumarou Harou : **Le rôle et l'impact de la diversité culturelle dans les pratiques managériales en milieu professionnel**, Université du Québec à Montréal, Juillet 2014.
- Martiale Ornella Mpouete Niangu: **Le management des équipes et la diversité culturelle**, Université du Québec, Février, 2014.
- Martin Guermonprez: **Les facteurs d'échec des fusions entre égaux**, Université Paris, 2013-2014.
- Veronica-Maria Mateescu: **Le management interculturel en Roumanie**, Université Paris-Est, 2008.

### **Sites internet:**

<http://caliban.emeraldinsight.com/vl=916747/cl=74/nw=1/fm=html/rpsv/cw/mcb/03090590/v19n1/s4/p24>.

<http://www.ft.com/cms/s/de124234-52fa-11db-99c5-0000779e2340.html>.

[www.rhul.ac.uk/Management/News-and-Events/seminars/mcsweeney.pdf](http://www.rhul.ac.uk/Management/News-and-Events/seminars/mcsweeney.pdf).

[www.it.murdoch.edu.au/~sudweeks/b329/readings/mcsweeney.doc](http://www.it.murdoch.edu.au/~sudweeks/b329/readings/mcsweeney.doc).

<http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2006-4-page-179.htm>

<http://www.danone.com/#>

<https://www.abcbourse.com/analyses/chiffres.aspx?s=BNp>

<http://theses.ulaval.ca/archimede/fichiers/20640/ch03.html>

[https://baripedia.org/wiki/Le\\_paradigme\\_positiviste\\_et\\_le\\_paradigme\\_interpr%C3%A9tatif](https://baripedia.org/wiki/Le_paradigme_positiviste_et_le_paradigme_interpr%C3%A9tatif)

# Table des matières:

Dédicaces.

Remerciement.

Listes des tableaux.

Liste des figures.

Sommaire.

Introduction générale.....	I
<b><u>Chapitre 1</u>: le management interculturel.....</b>	<b>1</b>
Introduction.....	2
<b><u>Section 1</u> : fondement de management interculturel.....</b>	<b>2</b>
<b>1-1-Définition du management et la notion de l'interculturel.</b>	
1-1-1-Définition du management.....	2
1-1-2-Définition de la notion d'interculturel.....	3
<b>1-2-Définition du management interculturel.....</b>	<b>3</b>
<b>1-3-Emergence du management interculturel.....</b>	<b>4</b>
<b>1-4-Aspects conceptuel du management interculturel.....</b>	<b>5</b>
1-4-1-Définition de la Notion culture.....	5
1-4-2-Problématique de la définition de la culture.....	6
1-4-3-Les couches qui composent une culture.....	7
1-4-4-La notion de culture d'entreprise.....	8
1-4-4-1-Définitions de la culture d'entreprise.....	8
1-4-4-2-Caractéristiques clés d'une culture d'entreprise.....	8
1-4-4-3-les différentes couches culturelles d'une organisation.....	9
1-4-4-4-Les origines et les influences de la culture d'entreprise.....	10
<b><u>Section 2</u> : La diversité culturelle.....</b>	<b>12</b>
<b>2-1-définition de la diversité culturelle.....</b>	<b>12</b>
2-1-1-Les origines de la diversité culturelle dans les entreprises.....	12
2-1-2-Les avantages.....	13
2-1-3-Les risques.....	14
<b>2-2 Les modèles de management interculturel.....</b>	<b>15</b>

2-2-1-Le modèle fondateur d'Hofstede.....	16
2-2-2-Les sept dimensions de F.Trompenaars.....	19
2-2-3-Les contextes riches et pauvres en communication d'E.T.Hall.....	21
2-2-3-1-Les temps mono chronique ou poly chronique d'E.T.Hall.....	22
2-2-3 -le modèle de Philippe d'Iribarne.....	23
<b>Conclusion .....</b>	<b>26</b>
<b><u>Chapitre2: le choc culturel.....</u></b>	<b>27</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>28</b>
<b><u>Section 1:le choc culturel importance et impact.....</u></b>	<b>28</b>
<b>1-1-Notion du choc culturel.....</b>	<b>29</b>
<b>1-2-Le choc culturel comme panne dans le processus de communication.....</b>	<b>31</b>
<b>1-3-les relations interculturel qui illustre le choc culturel.....</b>	<b>33</b>
1-3-1- Le recrutement à dimension internationale.....	33
1-3-1-1-Une gestion anticipée de la mobilité internationale.....	34
1-3-1-2-les causes des échecs de l'expatriation.....	34
1-3-1-3-La gestion du choc culturel des cadres expatrié.....	35
1-3-2-La culture d'entreprise et le choc culturel des alliances et fusions des entreprises De nationalité différente.....	36
1-3-2-1 - Manifestations du choc culturel.....	37
1-3-2-2- Gestion du choc culturel.....	38
<b>1-4- exemples des fusions échouées à cause du choc culturel.....</b>	<b>40</b>
<b>1-5-les conséquences négatives du choc culturel.....</b>	<b>42</b>
<b><u>Section2: les bonnes pratiques du management interculturel pour éviter le choc culturel.....</u></b>	<b>43</b>
<b>2-1-Comment se donner les meilleures chances de réussir?.....</b>	<b>43</b>

2-1-1-Fusion avec forte intégration des équipes.....	44
2-1-2-Acquisition par un groupe d'une petite entreprise de culture originale.....	46
2-1-3-Marier les cultures.....	47
<b>2-2-Manager international: une mission d'interface culturelle.....</b>	<b>47</b>
<b>2-3-les suggestions du Virginia Drummond.....</b>	<b>49</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>50</b>
<b><u>Chapitre 3</u> : le rôle du management interculturel dans la gestion du choc culturel.....</b>	<b>51</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>52</b>
<b><u>Section1</u> : présentation de l'entreprise d'accueil et méthodologie de l'enquête.....</b>	<b>52</b>
<b>1-1-présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>53</b>
1-1-1-Profil du groupe DANONE .....	53
1-1-1-1- L'historique de DANONE.....	53
1-1-1-2 -DANONE en quelques chiffres .....	55
1-1-1-3- la culture d'entreprise du groupe Danone 'HOPE'.....	56
<b>1-2- Danone Djurdjura Algérie « DDA » .....</b>	<b>57</b>
1-2-1 Implantation géographique de DDA .....	57.
1-2-2 Quelques chiffres sur DDA.....	57
1-2-3-Historique de DDA.....	58
1-2-4 mission et objectifs de DDA.....	58
1-2-4-1-mission.....	58
1-2-4-2 : Objectifs .....	58
<b>2-1-Méthodologie de l'enquête .....</b>	<b>59</b>
2-1-1-Positivement épistémologique .....	59
2-1-2- Types de recherche .....	60
2-1-3-Les méthodes, techniques d'enquête.....	62
2-1-3-1-l'entretien individuel .....	63
2-1-3-1-1 Structure de l'entretien .....	63
2-1-3-2-Le questionnaire.....	64
2-1-3-2-1 Structure du questionnaire .....	64
2-1-4 la stratégie de la recherche .....	64

<b>Section 2 : résultat de l'analyse et propositions.....</b>	<b>65</b>
<b>2-1-Présentation et discussion des résultats de l'entretien.....</b>	<b>66</b>
2-1-1-La culture est une origine importante dans une organisation.....	66
2-1-2-Perception de la diversité culturelle : Atout/ obstacle.....	68
2-1-3-Le rapprochement interculturel entre DANONE Algérie et Trèfle.....	68
2-1-3-1-Problèmes de communication.....	70
2-1-3-2-Styles de management différent .....	70
2-4-Les pratiques de management interculturel .....	71
2-5- stratégie de gestion d'un conflit interculturel .....	72
2-6 Le rôle du manager dans une multinationale.....	72
<b>2-2-Présentation et discussion des résultats du questionnaire.....</b>	<b>73</b>
2-2-1- Présentation de l'analyse descriptive multi variée.....	73
2-2-3-les types de variables peuvent être traités par l'ACM .....	73
2-2-4--Démarche de L'ACM .....	74
2-2-5-Différence entre l'ACP et l'ACM .....	74
2-2-6- Présentation de l'échantillon .....	74
2-2-7-construction du tableau de données .....	75
2-2-6-1- Test de significativité des corrélations de Person.....	79
<b>3- Analyse globale de l'entretien et le questionnaire.....</b>	<b>91</b>
<b>4- Les suggestions.....</b>	<b>92</b>
<b>Conclusion du chapitre3 .....</b>	<b>93</b>
<b>Conclusion Générale.</b>	
<b>Bibliographie.</b>	
<b>Table des matières</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Résumé</b>	

# Annexes

# Annexe 1 : questionnaire

## Questionnaire :

Dans le cadre de notre projet de fin d'études pour l'obtention du master en sciences financières et sciences de gestion, option management et organisation des entreprises, au sein de l'école supérieure de commerce à Koléa, Nous avons l'honneur de vous solliciter pour répondre au questionnaire suivant.

Ce questionnaire vise à conforter notre étude sur le rôle du management interculturel dans la gestion de la diversité culturelle au sein de votre entreprise.

Pourriez-vous, s'il vous plait, remplir ce questionnaire le plus spontanément possible ? Cela ne vous prendra que quelques secondes et votre participation nous sera d'une très grande aide.

Votre contribution qui restera anonyme sera appréciée.

Merci pour votre précieuse contribution.

### **Section1: profil du répondant.**

-Vous êtes?

Homme.     Femme.

- À quelle tranche d'âge appartenez-vous?

De moins de 26 ans.

26 ans à 45 ans.

46 ans à 55 ans.

Plus de 55 ans.

- Êtes-vous universitaire?

Oui     Non

-Quelle est votre fonction ?

.....



-Nombre d'années de travail au sein de votre entreprise?

Moins d'un an.  Entre 1 an et 3 ans.  Entre 3 ans et 5 ans.  Plus de 5 ans.

-Vous êtes de nationalité Algérienne?

Oui.  Non.

-Vous êtes de quelle région ?.....

-Quelle est la langue commune de travail ?

Arabe  Français  Anglais  Autre

## **Section2: traits culturels dominants**

**Remarque:** veuillez indiquer votre opinion sur les énoncés suivants dans votre entreprise :

<b>Comment vous semble</b>	Extrêmement faible	Faible	Moyen/moyenne	Bon/bonne	Extrêmement bon/bonne
L'initiative					
L'égalité salariale entre les employés					
Le respect des règles					
Le niveau de décentralisation de l'entreprise					
La prise de risque par les subordonnés					

**2-**Etes-vous informés des objectifs de l'entreprise ?

Oui.                       Non.

Si Oui Par quel moyen ?

Par le responsable               Par courrier ou par instructions

**3-** Selon vous quelle est le style de management de votre entreprise ?

Style Persuasif, il est à la fois très organisationnel et très relationnel (l'écoute et l'échange)

Style directif, basé sur l'autorité et la centralisation des décisions.

Style participatif, il favorise la participation à la prise de décision.

Style Déléгатif, il est peu organisationnel et accepte l'initiative (Laisser faire).

**4-** Comment préférez-vous travailler ?

Seul, et accorder une priorité à votre vie personnelle par rapport à la vie de l'entreprise.

Ou bien:

En coopération, avec un fort sens d'équipe et en partageant de l'information.

**5-** Que pensez-vous de climat de travail qui règne dans votre entreprise?

Les travailleurs ont plutôt le sens du social, du bien-être de tous et de l'entraide.

Ils cherchent toujours la réussite, et la concurrence.

**6-**L'importance est donnée à (la notion du temps)

L'avenir (futur)               l'instant

**7-**Comment appréciez-vous la méthode de travail dans votre organisation ?

Efficace                       Faible

Moins efficace

### **Section3: Culture**

**1-** Pourriez-vous décrire la culture de votre entreprise?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**2-** Vous reconnaissez vous dans la culture de votre entreprise ?

Oui.                       Non.

**3-** Y a-t-il des éléments de cette culture dans lesquels vous ne vous retrouvez pas ?

Oui.                       Non.

lesquels.....  
.....  
.....  
.....

**4-** Selon vous que représente la diversité culturelle pour l'entreprise?  
(Vous pouvez cocher plusieurs réponses).

- Un moteur de créativité et d'innovation.
- Un avantage concurrentiel.
- Un levier de croissance pour l'entreprise.
- Une source des conflits et des problèmes de communication.

**5-**Pensez-vous que votre entreprise encourage la diversité culturelle, et leur gestion montre que la diversité est importante grâce à ses actions ?

Oui.

Non, mais elle devrait le faire.

Oui, mais peut mieux faire.

**6-** Votre entreprise fournit un environnement pour l'expression libre et ouverte d'idée ; d'opinions et de croyances ?

Oui

Non

**7-** Comment jugez-vous vos relations avec vos collègues de différentes régions ?

Bonnes (y a pas des conflits culturels)

Moyennes (y a des conflits culturels mais sont gérables)

Mauvaise (y a des conflits)

**8-** Merci de nous livrer vos commentaires et suggestions sur ce questionnaire.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Annexe2 :  
guide  
d'entretien

## **Ecole supérieure de commerce**

**Enquête par entretien auprès de l'entreprise Danone Algérie.**

**Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un master en sciences financières et sciences de gestion, option management et organisation d'entreprise.**

**Le rôle du management interculturel dans la gestion de choc culturel**

**Cas : l'entreprise Danone Algérie.**

**Elaboré par : Sana Bouaziz**

**Kahina Mahtout**

**Mai- Juin 2017**

## Partie 1 : la culture d'entreprise.

1-Pouvez-vous nous dire comment vous personnellement définiriez le mot « culture » ?

.....  
.....  
.....  
.....

2-Pouvez-vous nous définir la culture nationale et la culture d'entreprise ?

La culture nationale est .....

.....  
.....

La culture d'entreprise est .....

.....  
.....

3-Selon vous quelle est la différence entre la culture nationale et la culture d'entreprise ?

.....  
.....  
.....

-Et quelle est la relation qui existe entre ces deux cultures ?

.....  
.....  
.....

4-Dans une multinationale, est-il fondamental de s'intéresser aux cultures nationales et aux cultures d'entreprise ?  Oui  Non

- Pouvez-vous nous expliquer à partir de l'exemple de Danone ?

.....  
.....  
.....

**5** -Pensez- vous que la prise en compte des différences culturelles peut favoriser la réussite d'une collaboration ?  Oui  Non

-comment, et en quoi sont- elles présentées au sein de l'entreprise Danone ?

Culture d'entreprise différente

Culture nationale différente

Style de management différent

**6**- Selon vous, La diversité culturelle peut être :

Un atout et un avantage pour l'entreprise

Une source de conflit et des problèmes

-En tant que dirigeant de Danone, comment vous appréhendez la diversité culturelle ?

.....  
.....  
.....

**7**-Selon vous, quels sont les principaux points de convergence entre la culture d'entreprise de Trèfle et celle de l'entreprise Danone et aussi entre les deux styles de management?

.....  
.....  
.....

- Et quels sont les principaux points de divergence ?

.....  
.....  
.....  
.....



## Partie 2: Le management interculturel.

1-Selon vous qu'est ce qui est considéré comme une importance pour un manager dans une multinationale ?

.....  
.....  
.....

2-Comment le processus décisionnel fonctionne-t-il dans votre entreprise ?

.....  
.....  
.....

3-En tant-que dirigeant de Danone, es ce que Danone a fait une étude préalable sur les différences culturelles avant l'acquisition de l'entreprise Trèfle ?

4-Quelles sont pour vous, les obstacles rencontrés par l'entreprise Danone lors du rachat de Trèfle ?

Culture d'entreprise différente

Culture national différente

Problème de communication

Style de management différent

5-Que signifie pour vous le management interculturel ?

.....  
.....  
.....

-Votre entreprise \*Danone\* accorde-t-elle une importance au management Interculturel ?

Oui

Non

-Si oui ? Comment ?

.....  
.....  
.....

**6-Pourriez-vous nous citer 3 éléments qui ont le plus contribué pour faciliter la gestion de ce rapprochement entre DANONE et TRAFEL ?**

- Les aptitudes des dirigeants.
- Des objectifs communs clairement définis.
- Créer une culture d'entreprise nouvelle.
- Imposer la culture d'entreprise de Danone.
- S'adapter à la culture d'entreprise de Trèfle.
- La flexibilité des travailleurs et leur aisance à accepter l'autre.
- La concentration sur l'aspect humain.

**7-pouvez-vous nous donner un cas concret de conflit interculturel rencontré dans votre entreprise ?**

.....  
.....  
.....  
.....

-Quelles sont les raisons qui ont conduit à ce conflit ?

.....  
.....  
.....

-Et quelles sont les effets engendrés par ce problème sur le fonctionnement de l'entreprise ?

.....  
.....

-Comment avez-vous aidé les dirigeants à régler cette situation conflictuelle ?

.....  
.....  
.....

**8-** Parmi ces propositions, choisissez ceux que vous avez contribué à mener pour assurer de la bonne gestion de cette entreprise :

- Création de climat de confiance et sentiment d'appartenance
- Adoption à l'interculturel (formations ; séminaires)
- formulation et intégration généralisée d'une culture commune.
- Introduction de normes relationnelles formelles
- L'acceptation de la différence en accélérant l'adaptation au nouveau contexte
- Conception et mise en place des règles de conduite.

Avez-vous quelque chose à ajouter que nous n'aurions pas évoqué ?

.....  
.....  
.....

**Remerciements.**

**Clôture de l'entretien**

## **Résumé :**

On appelle management interculturel une forme particulière de management d'une organisation prenant en considération un contexte culturel différent (la culture nationale, régionale, professionnelle).

Le management interculturel est appliqué à l'ensemble des fonctions managériales mais principalement à la stratégie ( dans le cadre d'une implantation dans un pays de culture différente ou lors d'un rapprochement interculturel entre deux entreprises de culture organisationnelle différentes), et la gestion des ressources humaines pour éviter puis traiter le choc culturel et adapter à la culture d'entreprise.

Il consiste à analyser et à prendre en compte toute la variété des éléments culturels du comportement des employés de l'entreprise.

**Mots clé :** management interculturel, culture d'entreprise, culture régionale, rapprochement interculturel, choc culturel.

## **Summary:**

Intercultural management refers to a particular form of management of an organization taking into consideration a different cultural context (national, regional, professional culture).

Intercultural management is applied to all managerial functions, but mainly to strategy (in the context of an establishment in a country with a different culture, or when intercultural contacts between two companies with a different organizational culture) and management Human resources to avoid then dealing with cultural shock and adapting the corporate culture. It consists in analyzing and taking into account the variety of cultural elements of the behavior of the employees of the company.

**Key words:** intercultural management, corporate culture, regional culture, intercultural rapprochement, cultural shock.



